



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMAS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**“Estrategias orientadas al cliente a partir de la percepción de la calidad  
en el servicio bancario”**

**TESIS:**

Que para obtener el grado académico en:

**Maestría en Ciencias en Administración de Negocios**

**Presenta:**

**Yorshi Ernesto Benítez García**

**DIRECTORES DE TESIS:**

**Dr. Fernando Lámbarry Vilchis**

**Dra. Mara Maricela Trujillo Flores**

**MÉXICO, D.F. 2013**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 12:30 horas del día 13 del mes de NOVIEMBRE del 2013 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis titulada:  
"ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL CLIENTE A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO BANCARIO"

Presentada por el alumno:

**BENÍTEZ**  
Apellido paterno

**GARCÍA**  
Apellido materno

**YORSHI ERNESTO**  
Nombre(s)

Con registro: 

B	1	1	1	2	5	6
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

  
DR. FERNANDO LAMBARRY VILCHIS

  
DRA. MARA MARICELA TRUJILLO FLORES

  
DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN

  
DRA. MARÍA DEL PILAR PEÑA CRUZ

  
M. EN C. LÉTICIA REFUGIO CHAVARRÍA  
LÓPEZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

  
DRA. MARÍA TRUMBAD BERCEDO MERCADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
FACULTAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

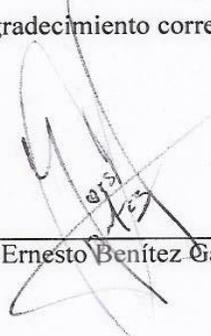


**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 25 del mes de Noviembre del año 2013, el que suscribe **Yorshi Ernesto Benítez García** alumno del Programa de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, con número de registro B111256, adscrito a la **Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás**, manifiesto que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de los Directores. **Dr. Fernando Lámbarry Vilchis y la Dra. Mara Maricela Trujillo Flores** y cede los derechos del trabajo titulado **“Estrategias orientadas al cliente a partir de la percepción de la calidad en el servicio bancario”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones: [caygaza@hotmail.com](mailto:caygaza@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
\_\_\_\_\_  
Yorshi Ernesto Benítez García

## **Agradecimientos**

Recuerdo que, hace varios años, mis pensamientos de estudiar no iban más allá de terminar la secundaria y, en mi camino sólo tenía dos opciones: dedicarme a trabajar en el campo o irme de mojado a los Estados Unidos, pero gracias a los buenos consejos de mis hermanos Filemón y Meynardo me di cuenta que hay más opciones en la vida y es así como estoy cumpliendo con este gran logro.

### **A mis padres:**

Por darme la vida y el apoyo incondicional en cada una de mis decisiones.

### **A mi familia:**

Cuando se fijan nuevos objetivos, es importante el apoyo y comprensión de tus seres queridos, y no es fácil agradecer todos los sacrificios que hacen por ti, pero quiero que vean que todos esos sacrificios valieron la pena. Gracias Ross por tu apoyo incondicional, por tus palabras de aliento, por esas horas que sacrificaste para que yo pudiera estudiar, a mi hija Renata por ser mi inspiración, a mi suegra Pilar por las porras de todos los días y a Don Chente, aunque ya no este aquí presente, se que me apoya y se siente orgulloso.

### **A la ESCA Unidad Santo Tomás:**

Pon contribuir con mi formación profesional.

### **A mis Directores:**

Dr. Fernando Lambarri Vilchis y Dra. Mara Maricela Trujillo, mis más sinceros agradecimientos, por compartir sus conocimientos y guiarme en la elaboración de esta investigación.

### **A la comisión revisora:**

Por su participación y observaciones.

### **A mis amigos:**

Por el apoyo incondicional y su solidaridad, en especial al gran David Esparza y su familia, por sus palabras de aliento y grandes consejos.

## Contenido

Índice de cuadros .....	vii
Índice de figuras .....	viii
Siglas y abreviaturas .....	ix
Glosario de términos .....	x
Resumen .....	xiv
Abstract .....	xv
Introducción .....	1
<b>Capítulo 1. El sistema bancario en México .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Aspectos generales .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Antecedentes de la banca en México .....	2
1.1.2. México independiente .....	3
1.1.3. La banca en años recientes en México .....	3
<b>1.2 Sistema financiero en México .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Evolución del sistema financiero mexicano .....	5
1.2.2 Organización .....	7
1.2.2.1 El sector bancario .....	7
1.2.2.2 Instituciones no bancarias .....	7
1.2.2.3. Mercado de valores .....	8
1.2.2.4. Mercado de derivados .....	8
1.2.2.5. Instituciones de seguros y fianzas .....	8
1.2.2.6. Instituciones del sistema de ahorro para el retiro. ....	9
1.2.3. Regulación de la banca en México .....	9
1.2.4 Componentes y organización .....	11
1.2.4.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público .....	11
1.2.4.2 Banco de México (BANXICO) .....	12
1.2.4.3 Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) .....	13
1.2.4.4 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) .....	14
1.2.4.5 Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNFS) .....	15
1.2.4.6 Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) .....	16
1.2.4.7 Instituto de Protección al Ahorro Bancario .....	17
1.2.5. Regulación de la banca extranjera en México .....	17
<b>1.3 Diagnóstico del servicio bancario en México .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Calidad en el servicio bancario en México .....	18
1.3.1.1 Calificación general de la banca .....	21
1.3.1.2 Banca por internet .....	22
1.3.1.3 Lealtad .....	23
1.3.2 Desempeño de las Instituciones Bancarias más importantes en México .....	24
<b>Capítulo 2. Percepción de la calidad en el servicio y estrategias enfocadas al servicio del cliente .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Antecedentes de la calidad .....</b>	<b>27</b>
2.1.1. Antecedentes .....	27
2.1.1.1 Perspectiva de estados unidos .....	29
2.1.3. Antecedentes de la calidad en México .....	30
<b>2.2. Concepto de calidad .....</b>	<b>32</b>
2.2.1. Definiciones de calidad .....	32
2.2.2 Calidad de acuerdo a Deming (1989) .....	35
2.2.2.1. Los 14 puntos de Deming (Out of the Crisis 1986) .....	37
2.2.3. Calidad de acuerdo a Juran (1987) .....	41
2.2.4. Calidad de acuerdo a Crosby (1988) .....	45
2.2.4.1. Los catorce pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby .....	46
<b>2.3. Conceptualización de calidad en el servicio .....</b>	<b>48</b>

2.3.1 Características distintivas entre un servicio y un producto.....	50
2.3.2 Criterios guía para identificar tipos de servicio.....	52
2.3.3 Calidad en el servicio .....	53
<b>2.4 Estándares internacionales de calidad en el servicio .....</b>	<b>54</b>
2.4.1. ISO.....	54
2.4.2 CEN (Comité Europeo de Normalización) .....	55
2.4.3. Norma de calidad ISO 9004-2 (Norma para la gestión y aseguramiento para la calidad parte 2, 1993) .....	56
2.4.3.1. Características de los servicios .....	58
2.4.3.2. Principios del sistema de calidad .....	59
2.4.3.2.1. Responsabilidad de la dirección.....	60
2.4.3.2.2. Recursos humanos y materiales .....	63
2.4.3.2.3. Sistema de calidad estructurado .....	65
2.4.3.3. Documentos y registros de calidad.....	66
2.4.3.4. Comunicación con los clientes .....	68
2.4.3.5. Proceso de certificación y registro ISO 9004-2 .....	69
<b>2.5 Modelos de la calidad en el servicio .....</b>	<b>71</b>
2.5.1 Modelo calidad de servicio (Grönroos, 1984) .....	71
2.5.2 Modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1988).....	73
2.5.2.1. Dimensiones de la Metodología SERVQUAL .....	74
2.5.3 Modelo Servperf (Cronin y Taylor, 1992).....	76
2.5.3.1. Dimensiones de la Metodología SERVPERF .....	78
2.5.4. El modelo de Bolton y Drew (1991) .....	79
2.5.5. El Modelo de Servucción de Eiggler y Langeard (1989).....	81
2.5.6 Modelo de los Tres Componentes de Rust y Oliver (1994).....	83
2.5.7 Análisis de los modelos.....	85
<b>2.6 Estrategias.....</b>	<b>87</b>
2.6.1. Niveles de estrategia.....	89
2.6.2. Criterios para evaluar una estrategia.....	89
2.6.3. Proceso de la dirección estratégica .....	90
2.6.4 Estrategias de calidad enfocadas al cliente .....	92
<b>2.7 Estudios relevantes sobre la calidad en el servicio bancario.....</b>	<b>94</b>
<b>Capítulo 3. Método de Investigación .....</b>	<b>97</b>
<b>3.1 Fundamentación de la investigación .....</b>	<b>98</b>
3.1.1. Situación problemática .....	98
3.1.1.1 Perfil del ejecutivo de servicio .....	100
3.1.2. Planteamiento del problema.....	101
3.1.3. Enunciado del problema.....	101
3.1.4. Objetivo general .....	101
3.1.5. Objetivos específicos .....	101
3.1.6. Preguntas de investigación .....	102
3.1.7. Matriz de congruencia en el planteamiento .....	102
3.1.8. Justificación.....	104
<b>3.2. Tipo y diseño de la investigación .....</b>	<b>106</b>
3.2.1. Modelo de investigación.....	106
3.2.2. Horizonte temporal y espacial .....	107
3.2.3. Sujetos de investigación.....	107
3.2.4. Tipo de muestreo .....	108
3.2.5. Tipo de investigación.....	108
3.2.6. Estructura de investigación .....	108
3.2.7. Variables de estudio .....	109
3.2.8. Diseño de entrevista semi-estructurada.....	110
3.2.9. Medición.....	111
3.2.9.1. Medición de la satisfacción del cliente.....	111
3.2.9.2. Entrevista.....	112
3.2.9.3. Muestra.....	113
3.2.9.4. Escala de medición .....	114
3.2.10. Estrategia de recolección de información .....	114
<b>Capítulo 4. Análisis y Resultados .....</b>	<b>115</b>
4.1 Análisis de datos .....	116
4.1.1 Generalidades de los entrevistados .....	116
4.1.2 Medición de la confiabilidad .....	123
4.3.3 Medición de la tangibilidad .....	127
4.3.4 Medición de la empatía .....	131
4.3.5 Medición de la garantía .....	136

4.1.6 Medición de la capacidad de respuesta .....	139
4.3.7 Medición de la satisfacción del cliente.....	142
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>145</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>145</b>
<b>Estrategias.....</b>	<b>149</b>
<b>Limitantes de la investigación .....</b>	<b>150</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>151</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>155</b>
Anexo 1 Entrevista en forma escrita.....	155

## Índice de cuadros

Cuadro 1.1 Evaluación de los factores que intervienen en el servicio .....	21
Cuadro 1.2 Ranking de los bancos más importantes de México .....	24
Cuadro 2.1. Las cuatro l's en un servicio .....	50
Cuadro 2.2 Dimensiones del modelo SERVQUAL para medir la Calidad de los Servicios .....	76
Cuadro 2.3 Análisis comparativo de los modelos .....	85
Cuadro 2.4 Estudios realizados sobre la calidad en el servicio bancario .....	96
Cuadro 3.1. Matriz de análisis de contenido.....	103
Cuadro 3.2. Matriz de análisis de contenido.....	110
Cuadro 3.3 Metodología de la entrevista.....	112

## Índice de figuras

Figura 1.1. Integrantes del Sistema Bancario Mexicano .....	10
Figura 1.2 Evaluación de la satisfacción .....	19
Figura 1.3 Calificación general del banco en donde se tienen contrato los servicio .....	22
Figura 2.1. El servicio como producto .....	48
Figura 2.2. Expectativas del servicio .....	51
Figura 2.3 Modelo Grönroos .....	72
Figura 2.4 Modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1988).....	73
Figura 2.5 Modelo Servperf (Cronin y Taylor, 1992).....	77
Figura 2.6 Modelo de la calidad y valor del servicio de Bolton y Drew.....	80
Figura 2.7 Elementos de la servucción.....	82
Figura 2.8 Modelo de los tres componentes de Rust y Oliver (1994).....	84
Figura 2.9. Modelo básico del proceso de la dirección estratégica .....	91
Figura 3.1. Procedimiento de investigación.....	107
Figura 3.2 Diagrama de variables .....	109
Figura 4.1 Sexo .....	116
Figura 4.2 Edad de los usuarios y clientes que acuden a la sucursal bancaria.....	117
Figura 4.3 Distribución de ocupación .....	117
Figura 4.4 Sector de trabajo.....	118
Figura 4.5 Nivel de estudios.....	119
Figura 4.6 Número de veces que los usuarios acuden al banco en la semana.....	120
Figura 4.7 Días preferidos para acudir al banco .....	121
Figura 4.8 Horarios preferidos para acudir a la sucursal bancaria .....	122
Figura 4.9 Interés de los empleados para resolver problemas .....	123
Figura 4.10 Servicio desde el primer momento solicitado.....	124
Figura 4.11 Información libre de errores.....	125
Figura 4.12 Servicio en tiempo prometido .....	126
Figura 4.13 Aspecto moderno del banco.....	128
Figura 4.12 Buena decoración del banco .....	129
Figura 4.13 Buena presentación de los empleados .....	130
Figura 4.14 Se comprende las necesidades específicas .....	132
Figura 4.15 Cobro de comisiones de acuerdo al servicio prestado.....	133
Figura 4.16 Amabilidad del personal del banco.....	134
Figura 4.17 Seguridad al realizar operaciones .....	136
Figura 4.18 Asesoramiento financiero por parte de los empleados .....	137
Figura 4.19 Información oportuna por parte de los empleados.....	138
Figura 4.20 Disponibilidad para ayudar a los clientes.....	139
Figura 4.21 Respuesta rápida a las solicitudes de los clientes .....	140
Figura 4.22 Servicio rápido y eficiente en Ventanillas .....	141
Figura 4.23 Medición de la calidad en el banco.....	143
Figura 4.24 Satisfacción con los productos y servicios.....	144

## Siglas y abreviaturas

ABM	Asociación de Bancos de México
AMAI	Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública
CAT	Costo Anual Total
BANXICO	Banco de México
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CNSF	Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
CONSAR	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
CONDUSEF	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
EC	Ejecutivo de Cuenta
ES	Ejecutivo de Servicio
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOBAPROA	Fondo Bancario de Protección al Ahorro
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
IPAB	Instituto Para la Protección al Ahorro Bancario
LUN	Líder de Unidad de Negocio
SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SUC	Sucursal
TLCAN	Tratado de Libre Comercio para América del Norte

## Glosario de términos

**Acreditante.** Persona que hace la apertura de un crédito (BANXICO, 2012).

**Agente financiero.** Institución financiera que actúa como intermediaria de un cliente, empresa o gobierno para negociar, promover y controlar préstamos ante otro banco o agencia financiera (BANXICO, 2012).

**Banca.** Término que refiere al conjunto de entidades financieras que, relativamente con poco capital propio, realizan de forma profesional operaciones de capital, monetarias y crediticias (BANXICO, 2012)

**Calidad.** Grado en el que un conjunto de características (rasgo diferenciador) cumple con los requisitos (necesidad o expectativa implícita u obligatoria). (NMX-CC.9000-IMNC-2000).

**Calidad esperada.** Son las verdaderas necesidades y expectativas del cliente. (Evans, 2008).

**Calidad percibida.** Es subjetiva, supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica. (Pascual, 2004).

**Calidad en el servicio.** La actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva en la posesión de nada. Su producción puede estar ligada o no a un producto material (Kotler, 1999).

**Cartera Total.** El balance principal de todas los prestamos pendientes de la IMF, incluyendo préstamos al día, prestamos afectados y prestamos repactados. No incluye los préstamos que han sido castigados (The MicroBanking Bulletin, 2012)

**Cliente interno:** El término se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia (Zeithmal y Bitner 2000).

**Cliente externo:** Por su parte se refiere a las personas (clientes), así como los negocios, que se ejercitan como compradores de bienes y servicios de una organización. (Ciampa, 1993).

**Crisis.** Es un acontecimiento extraordinario o una serie de acontecimientos que afectan de forma diversa a la integridad del producto, a la reputación, a la estabilidad financiera de la organización o a la salud y el bienestar de los trabajadores, de la comunidad y del público en general (Rojas, 2005).

**Confiabilidad.** Es una de las principales dimensiones de la calidad, es un aspecto esencial tanto del diseño de productos como de los procesos. (Evans, 2005).

**Cultura de calidad.** Conjunto de prácticas, hábitos y valores llevados a la vida laboral y personal. (Cantú, 2006).

**Eficacia.** Se refiere a lograr los resultados, hacer las cosas correctas, alcanzar objetivos. (Zacarías, 2007).

**Eficiencia.** Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con calidad y en el tiempo establecido. (Valencia, 2005).

**Estrategia.** Se refiere al conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, implica definir y priorizar problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (Acle, 1990).

**Fideicomiso.** Es una relación jurídica mediante la cual, el cliente o FIDEICOMITENTE transfiere parte o la totalidad de su patrimonio (bienes, fondos actuales o futuros, derechos, entre otros) al FIDUCIARIO, para que éste, de acuerdo a un propósito u objetivo determinado, lo administre y el producto de dicho patrimonio lo entregue a un beneficiario o FIDEICOMISARIO (Lacruz, 1993)

**Expectativas.** Constituyen estándares o puntos de referencia con respecto a los cuales se evalúan (comparan) los desempeños de un servicio. Son percepciones de la posibilidad (probabilidad de ocurrencia) de algún hecho con lo que se piensa debería suceder. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1988).

**Expectativas del cliente.** Lo que el cliente espera de un producto o servicio. (Sosa, 2008).

**Horario pico.** Horario en el cual las vías se saturan de vehículos, peatones y la demanda de transporte alcanza su máximo nivel. (Molina, 2008).

**Modelo de calidad.** Características y necesidades de la organización que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus usuarios actuales y potenciales. (Fleitman ,2007).

**Servicio.** Es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico. (Kotler, 1966).

**Sistema Bancario.** Es como se le denomina al conjunto de entidades financieras que operan dentro de la misma economía. Esta puede ser vista esencialmente a dos niveles: Nivel Estado o Nivel Internacional.

**Tasa Activa.** Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad (BANXICO, 2012).

**Tasa pasiva.** Es la tasa que pagan las entidades financieras por el dinero captado a través de CDT's y cuenta de ahorros (BANXICO, 2012).

**Usuario.** Persona física o moral que hace uso del servicio público de transporte de pasajeros o de carga, en cualquiera de sus modalidades del equipamiento auxiliar de éstos y de las vialidades. (Molina, 2008).

## Resumen

La banca es una actividad que a nivel mundial se torna cada vez más dinámica, pero en el caso de México transita por transformaciones donde la calidad del servicio es más importante para el usuario de servicios bancarios que las tasas de interés. El mal servicio proporcionado a los usuarios, muestra la incapacidad laboral del ejecutivo de servicio y el poco interés que las instituciones bancarias le ponen a este rubro tan importante, olvidando que el propósito de los negocios no sólo consiste en hacer dinero aun que es parte fundamental de la empresa, pero hay que tener en cuenta que un negocio debe de crear valor a sus clientes, sus empleados, los proveedores e inversionistas. Para lograr esto, el objetivo de la investigación es proponer estrategias orientadas al cliente, a partir de la percepción de la calidad en el servicio bancario, para hacerle frente a las fuertes competencias de este tiempo, basándonos en los diferentes métodos que existen sobre la calidad y con el compromiso de los ejecutivos de servicio, que son los que deben de mejorar el servicio que están proporcionando. Podemos hacer mención de la importancia de la calidad en el servicio dentro de las instituciones financieras, debido a que, no sólo se encuentra inmerso el interés de los accionistas, sino de todo un grupo, y es por esta causa que cualquier empresa debe de crear valor para sus clientes, empleados, proveedores, accionistas, entre otros. Debido a que los intereses de todo este grupo (interno y externo) se encuentran interconectados. Es así que, para estudiar la calidad del servicio que proporcionan los ejecutivos de servicio se van a revisar las encuestas realizadas, por las instituciones que rigen el sistema financiero en México, con el fin de determinar las competencias laborales de los ejecutivos y hacer una propuesta para el mejoramiento en la calidad del servicio.

## **Abstract**

Banking is an activity that globally becomes increasingly dynamic, but in the case of Mexico transits transformations where service quality is more important to the user of banking services of interest rates. The poor service provided to users, shows executive disability service and the lack of interest that banking institutions place on this item as important, forgetting that the purpose of business is not just about making money even that is a fundamental part of the company, but bear in mind that a business must create value for its customers, employees, suppliers and investors. To accomplish this, the objective of the research is to propose customer oriented strategies, from the perception of banking service quality, to cope with the strong powers of that time, based on the different methods that exist on the quality and a commitment to service executives who are the ones to improve the service they are providing. We make mention of the importance of service quality in financial institutions , because, not only is immersed in the interests of shareholders , but a whole group , and it is for this reason that any company should be created value for its customers, employees , suppliers, shareholders , and others. Because the interests of the whole group (internal and external) are interconnected. Thus, to study the quality of service provided by service executives will review the surveys carried out by the institutions that govern the financial system in Mexico, in order to determine employment skills of executives and make a proposal for improvement in the quality of service.

## Introducción

La calidad de servicio al cliente se perfiló como uno de los conceptos empresariales más importantes de los últimos tiempos. Desde la perspectiva comercial de las entidades financieras, factores como el producto, la imagen y la distribución pasaron a tener un papel secundario como elementos de diferenciación y preferencia por parte de los clientes. Tales elementos han llegado hoy a niveles de desarrollo y tecnología muy similares de una entidad a otra. El elemento que más tiende a diferenciar unas entidades de otras es la calidad de servicio prestado al cliente y el nivel de eficacia de las soluciones que se le ofrecen. El argumento principal de esta investigación se enfoca en la falta de estrategias enfocadas hacia el servicio que reciben los clientes, ya que debido a las altas metas que les son impuestas a los ejecutivos de cuenta y que a raíz del cumplimiento de las mismas, se les olvida que el cliente es parte esencial de las operaciones diarias de las instituciones bancarias.

El objetivo de esta investigación es proponer estrategias orientadas al cliente a partir de la percepción de la calidad, así como analizar los diferentes requerimientos que exige un mejoramiento de la calidad en el servicio que se brinda en estos tiempos de constantes cambios y de fuertes competencias. Para lograr el propósito de la investigación se realizó, en primer lugar un diagnóstico sobre el servicio que se está proporcionando a los clientes, el que se va a obtener de la última encuesta realizada por la CONDUSEF (2012). En la siguiente sección se hizo la descripción de las teorías básicas en la calidad de servicio, en donde se hace una recopilación de las principales aportaciones de los autores, con la finalidad de darle un mayor fundamento a la investigación y aplicar algunas de estas ideas a la solución del caso de investigación.

Posteriormente en el capítulo tres se presenta el desarrollo del caso, a través de la descripción del método de investigación, objetivos, justificación, tipo y diseño de la investigación, que en su conjunto, tienen como finalidad determinar las diferentes tácticas que ayudaron a establecer las estrategias para mejorar el desempeño de los ejecutivos de servicio y mejorar la calidad dirigida al cliente. Para terminar, en el capítulo cuatro se hace la valoración de las propuestas y recomendaciones obtenidas en la investigación, en donde, a través de la entrevista semi estructurada, se identificó la variable que tiene una mayor incidencia y que se tendría que poner mayor atención, de tal forma que se puedan establecer las estrategias necesarias para corregir y elevar la calidad de servicio, todo lo realizado en este capítulo es con el fin de obtener la metodología idónea para poder darle solución al problema de investigación.

Una vez desarrollados los capítulos mencionados, se pudo evidenciar el mal servicio que proporcionan las sucursales bancarias en México, y se concluye que ese mal servicio se puede mejorar en gran escala, si hacemos que los empleados que los atienden tomen conciencia de la importancia que tiene proporcionar un servicio con calidad, hacerlos que comprendan que si un banco tiene operaciones es por los clientes, que si se deja que se retiren, simplemente no habría razón de ser.

## Capítulo 1. El sistema bancario en México

A través de este capítulo se busca conocer los aspectos generales del concepto de la Banca en México aplicable en la práctica, así como describir e indagar en los elementos que intervienen en este concepto.

Se analizarán los antecedentes de la Banca en México que data desde el México Colonial hasta los años recientes; así como la organización y regulación del sistema financiero en México.

En este capítulo también se citarán los principales elementos del Banco de México, considerando la importancia de la autonomía, estructura y finalidad que desarrolla este importante organismo en México.

## **1.1. Aspectos generales**

### **1.1.1. Antecedentes de la banca en México**

La historia del sistema financiero mexicano, se debe tomar desde sus orígenes y enfocarnos a las diferentes etapas que ha tenido a lo largo de la historia. La primera etapa de México fue la colonial y en este periodo no existían las instituciones de crédito ya que todas las transacciones en esa época se realizaban a través del trueque, y dentro del trueque lo que más predominaba era el cambio en especie, el cual era aplicado entre los comerciantes. El gobierno tenía una fuerte participación en la economía a través de los recursos fundamentales: tierra, trabajo y capital. Entre la raza originaria de la Nueva España (Aztecas) no se permitía la concentración de riqueza y generalmente su medio de pago era por medio del trabajo y solo eran empleados para trabajos de agricultura (Villegas, 2003)

Para ésta época el Estado era considerado como el mayor rector para la economía y era el organismo que tenía un mayor despilfarro de las riquezas que se producción en el país, ya que todo lo que se recaudaba en impuestos era mal gastado en fiestas religiosas (Villegas, 2003)

En la Nueva España las funciones bancarias surgen como una necesidad para el comercio y más que nada eran como una función para la administración de las riquezas que tenía el Estado, teniendo esta necesidad el Rey Carlos III fundó en 1782 el Banco Nacional de San Carlos que es sólo una extensión del banco de España, cuyo objetivo principal era fomentar el comercio, esta es la Institución más antigua que se tiene noción. En el año de 1864 se tiene el registro del primer banco fundado en México y fue la sucursal de un banco inglés bajo la denominación de Banco de Londres, México y Sudamérica (Villegas 2003).

### **1.1.2. México independiente**

A raíz de los movimientos de independencia (1810) comenzaron una serie de guerras interminables, sobre el poder del virreinato que se tenía en la Nueva España y junto con esto empezó un conflicto de los sistemas de crédito y fue en el periodo de la lucha de la independencia (1810 – 1821), donde se vivió una gran depresión de la economía de la Nueva España, se abrió una brecha de rupturas de los circuitos de comercialización tradicionales, la caída de la producción minera y la bancarrota del gobierno central, posterior a la independencia. En esta época la materia mercantil se consideró de jurisdicción local, de manera que cada Estado tenía facultad de fundar sus propios bancos de emisión. La mayoría de los bancos que surgieron en esta época se conformaron con capital extranjero. El México independiente tuvo propósitos en los cuales continuó atendándose el crédito a la extracción y producción de bienes, administración, custodia y consumo de los recursos, hubo mayor desenvolvimiento en las formas de préstamo hipotecario y prendario (Villegas, 2003).

### **1.1.3. La banca en años recientes en México**

El nacimiento de la banca moderna en México se considera a partir de la década de los 90's, y es en esta época donde se creó el FOBAPROA, que viene a raíz de las crisis económicas que azotan al país, las cuales llevan a la falta de liquidez del sistema bancario. El FOBAPROA es creado como un fondo de contingencia para enfrentar problemas financieros extraordinarios, cuyo principal objetivo era asumir las carteras vencidas y capitalizar a las instituciones financieras.

En el año de 1991 se dio una privatización de la banca, en donde se realizó, la venta de 18 instituciones bancarias, y en ese mismo año se publicó la Ley de Instituciones de Crédito que vino a sustituir a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, y de esta forma se da por concluido la privatización de la banca en México (Villegas, 2003).

Para el año de 1994 hubo una serie de fenómenos económicos que trajeron como consecuencia una gran crisis económica en México y alguno de los factores que se dieron como consecuencia fue: el tipo de cambio se sobrevaluó de tal forma que repercutió el déficit comercial, endeudamiento externo, reducción de reservas internacionales y especulación en el mercado de valores. A raíz de todos los fenómenos antes descritos se tuvo como consecuencia la devaluación del peso y un alza en las tasas de interés, de tal forma que las empresas que tenían alguna obligación de crédito ya no pudieron hacer frente a sus obligaciones con los bancos y se registraron retiros de capital ante la desconfianza hacia las instituciones de crédito ya que no se contaba con una solvencia económica. Ésta crisis provocó un sobreendeudamiento de empresas y familias con los bancos y es por esto que el Gobierno Federal dio origen al FOBAPROA, cuyo fin era absorber las deudas ante los bancos, capitalizar el sistema y garantizar el dinero de los ahorradores. Debido a todos los inconvenientes tenidos por las aplicaciones del FOBAPROA, en el año de 1998 fue sustituido por el IPAB, el cual surgió con la promulgación de la ley de Protección al Ahorro (Villegas, 2003)

En el año de 1999 varios bancos mexicanos fueron comprados por grupos extranjeros y tuvo como consecuencia el surgimiento de la CONDUSEF y esto trae varios movimientos para la banca en México ya que a partir del 2000 al 2006 la banca mexicana entra en una etapa de apertura y consolidación, se crea la Ley de Ahorro y Crédito Popular y La Ley de Sociedades de Inversión. México tuvo el ingreso nacional bruto per-capita más alto de Latinoamérica; la economía mexicana, en término del PIB, fue la decimocuarta más grande del mundo en valores nominales y la duodécima en paridad del poder adquisitivo. Actualmente el panorama económico de México cambio debido a la crisis hipotecaria en Estados Unidos, especulaciones de empresas con divisas ocasionando una depreciación en el peso mexicano y la baja del precio del petróleo (Rueda, 2008).

## **1.2 Sistema financiero en México**

El sistema financiero en México, se considerado como un sector dinámico en la economía, ya que es muy cambiante y siempre está en constante evolución y renovación, esto se da con la finalidad de ajustarse a los requerimientos globales de las tendencias económicas y a las necesidades particulares de los clientes que tienen cada institución bancaria (Villegas, 2003).

Nuestro sistema financiero mexicano, lo podemos definir como: el conjunto de organismos e instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro dentro del marco legal que corresponde en territorio nacional (Villegas, 2003).

La importancia de cualquier sistema financiero radica en que permite llevar a cabo la captación de recursos económicos de algunas personas u organizaciones para ponerlo a disposición de otras empresas o instituciones gubernamentales que lo requieren para invertirlo. Éstas últimas harán negocios y devolverán el dinero que obtuvieron además de una cantidad extra (rendimiento), como pago, lo cual genera una dinámica en la que el capital es el motor principal del movimiento dentro del sistema. Esto conlleva a que se pueda alcanzar un mayor desarrollo y crecimiento económico, a través de la generación de un mayor número de empleos, derivado de la inversión productiva que realizan las empresas o instituciones gubernamentales con el financiamiento obtenido a través del sistema financiero (Villegas, 2003).

### **1.2.1 Evolución del sistema financiero mexicano**

La evolución del Sistema Financiero en México se encuentra ligado la historia de la banca y el crédito.

En 1775, fue creada la primera institución de crédito prendario en México, denominado como el Monte de Piedad de Ánimas (que es el antecesor del Nacional Monte de Piedad), tenía dentro de sus funciones, operaciones en préstamos prendarios así como la custodia de depósitos confidenciales, judiciales y de otras autoridades.

En el año de 1849, se dio la creación de la Caja de Ahorros del Nacional Monte de Piedad.

En 1897, fue expedida la Ley General de Instituciones de Crédito, en la que se le impusieron a las instituciones bancarias limitaciones en cuanto a reservas, emisión de billetes y apertura de sucursales. Las instituciones de crédito fueron clasificadas de la siguiente manera:

- Bancos de emisión (comerciales)
- Bancos hipotecarios (créditos a largo plazo)
- Bancos refaccionarios (créditos a mediano plazo)
- Almacenes generales de depósito

En 1895, se inauguró la Bolsa de México, S.A. en la ciudad de México, sin embargo podría decirse que tuvo su origen en las operaciones con valores que se realizaban desde 1880 en la Compañía Mexicana de Gas.

Para el año de 1925 ya se tenían 25 bancos de emisión, tres hipotecarios, siete refaccionarios y la bolsa de valores. Fue en este año cuando se inauguró el Banco de México. Desde entonces y hasta 1976, el Sistema Financiero Mexicano no sufrió grandes modificaciones.

A partir de 1931, efectivamente el Banco de México funcionó como el único banco de emisión de billetes, controló el circulante y comenzó a operar como banco central. Además se promulgó la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito para promover el uso de instrumentos de crédito en vez de dinero (Rueda, 2008).

## **1.2.2 Organización**

El sistema financiero mexicano está dividido en seis sectores, que son:

- El sector bancario.
- Las instituciones no bancarias.
- El mercado de valores.
- El mercado de derivados.
- Las instituciones de seguros y fianzas.
- Las instituciones del sistema de ahorro para el retiro.

### **1.2.2.1 El sector bancario**

Este se va a identificar como el que tiene una mayor penetración en la economía y en la sociedad mexicana, está constituido por los bancos comerciales y la banca de desarrollo. La principal función de la banca comercial es la de captar recursos del público que deposita su dinero por diversos factores y los cuales están ligados a tres necesidades genéricas, que son: seguridad, liquidez y conservación del poder adquisitivo del dinero, otra función primordial de la banca es la de transformar el dinero que recibe, canalizándolo a diversas actividades productivas, registra como suyos los recursos que capta y los presta a nombre propio y asume su pasivo (BANXICO, 2012).

### **1.2.2.2 Instituciones no bancarias**

Las instituciones no bancarias son las que realizan actividades complementarias a los que ofrece la banca comercial, también son conocidas como auxiliares de crédito y dentro de las cuales podemos mencionar: casas de cambio, uniones de crédito, almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje, sociedades de ahorro y préstamo y las sociedades financieras de objeto limitado, sofoles que otorgan créditos relacionados a algún sector específico.

### **1.2.2.3. Mercado de valores**

Este sector tiene como principal objetivo, el poner en contacto directo a los demandantes con los oferentes de recursos, y cuya función principal de este mercado es que el ahorrador deposite su dinero en una casa de bolsa para que éste adquiera un portafolio de valores por cuenta de aquel. En este tipo de instituciones el público sí tiene conocimiento de que hace el intermediario con su dinero, ya que gira instrucciones de compra o venta de tal o cual instrumento. En virtud de ello el público es el responsable del destino de los recursos (BANXICO, 2012).

### **1.2.2.4. Mercado de derivados**

Un derivado es un instrumento financiero que asegura el precio a futuro de la compra o venta sobre un activo, para prevenir o adelantarse a las posibles variaciones al alza o la baja del precio que se genere sobre este, además este Mercado nos permite negociar a futuro cierto grupo de mercancías o referencias (que son las tasas de interés) cuyo precio suele cambiar por factores que no dependen del rumbo económico y que son bienes de precios no predecibles ni controlables como el petróleo, tipo de cambio, etc., (BANXICO, 2012).

### **1.2.2.5. Instituciones de seguros y fianzas**

Estas instituciones son las encargadas de ofrecer distintos tipos de cobertura a las entidades y personas que buscan protegerse contra pérdidas eventuales por la ocurrencia de algún evento o siniestro potencial (BANXICO, 2012).

#### **1.2.2.6. Instituciones del sistema de ahorro para el retiro.**

Este sistema es el de más reciente incorporación al sistema financiero en México. Las AFORES (Administradoras de Fondos para el Retiro) y las SIEFORES (Sociedades de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro) constituyen el sistema de pensiones mexicano, se abocan a recibir recursos de los trabajadores para que al momento de su jubilación estos reciban una pensión con la que puedan vivir en el retiro, esta pensión estará conformada por sus aportaciones históricas y por los beneficios que se les hayan generado a lo largo del tiempo (BANXICO, 2012)

#### **1.2.3. Regulación de la banca en México**

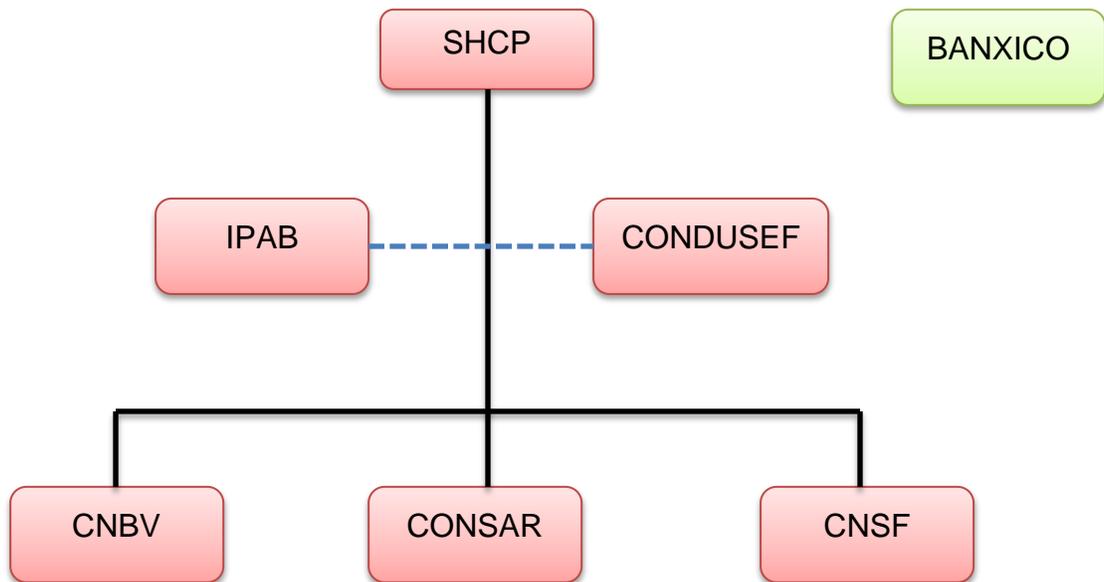
El principal objetivo de la regulación bancaria, es el de evitar una crisis del sistema de pagos de la economía, por tal motivo, la supervisión del sistema bancario se debe de enfocar a la asignación de los activos financieros (crédito otorgado), el capital requerido para garantizar la solvencia de las instituciones y la constitución de reservas que amparen los riesgos en que incurre cada banco (Casar, 1999).

Los organismos que dirigen al sistema financiero mexicano, establecen directrices de control y regulan las actividades e instituciones, y que tienen como principal objetivo, hacer eficiente el manejo de dinero, y las entidades reguladoras del sistema financiero en México son:

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- El banco de México (BANXICO).
- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
- La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).
- La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).
- La Comisión Nacional para Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

- Institución para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

Figura 1.1. Integrantes del Sistema Bancario Mexicano



Fuente: CNBV, (2012)

## **1.2.4 Componentes y organización**

El Sistema Financiero Mexicano agrupa a diversas instituciones u organismos interrelacionados que se caracterizan por realizar una o varias de las actividades tendientes a la captación, administración, regulación, orientación y canalización de los recursos económicos de origen nacional e internacional. En la actualidad el sistema financiero se encuentra integrado básicamente por las instituciones de crédito, los intermediarios financieros no bancarios que comprenden a las compañías aseguradoras y afianzadoras casas de bolsa y sociedades de inversión, organizaciones auxiliares de crédito (CNBV, 2012).

### **1.2.4.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

Es una dependencia gubernamental centralizada, integrante del Poder Ejecutivo Federal, cuyo titular es designado por el Presidente de la República. Y la podemos definir como la máxima autoridad del sistema financiero mexicano, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por su Reglamento Interior, está encargada, entre otros asuntos, de:

- Instrumentar el funcionamiento de las instituciones integrantes del Sistema Financiero Nacional.
- Promover las políticas de orientación, regulación y vigilancia de las actividades relacionadas con el Mercado de Valores.
- Autorizar y otorgar concesiones para la constitución y operación de sociedades de inversión, casas de bolsa, bolsas de valores y sociedades de depósito (S.D. INDreview que, a la fecha, funge como un depósito centralizado de valores).
- Sancionar a quienes violen las disposiciones legales que regulan al Mercado de Valores por conducto de la CNBV.
- Salvaguardar el sano desarrollo del Mercado de Valores.
- Designar al Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Tiene la función gubernamental orientada a obtener recursos monetarios de diversas fuentes para financiar el desarrollo del país. Consiste en recaudar directamente los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos; así como captar recursos complementarios, mediante la contratación de créditos y empréstitos en el interior del país y en el extranjero (CNBV, 2012).

#### **1.2.4.2 Banco de México (BANXICO)**

Es el banco central del país, encargado de la política monetaria, a partir de 1993 goza de autonomía. Fue creado por la ley del 15 de agosto de 1925 y constituido por escritura pública el 1 de septiembre de ese mismo año. Actualmente se rige por la Ley del Banco de México publicada el 23 de diciembre de 1993 correspondiéndole desempeñar las siguientes funciones:

- Es un organismo de carácter Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Se trata de una entidad separada de la administración central, que goza de plena autonomía técnica y orgánica y, creada por la ley para la realización de atribuciones del estado, que consisten en funciones de regulación monetaria, crediticia y cambiaria.
- La acuñación de moneda se continúa efectuando de acuerdo con las órdenes del Banco de México (Banxico), a través de la Casa de Moneda de México. La autonomía impide a cualquier autoridad ordenar la prestación de servicios financieros, puesto que es facultad exclusiva del Banco determinar el monto y manejo de su propio crédito (evitando así, con fundamento jurídico, el financiamiento gubernamental inflacionario).

Las principales funciones de esta institución son:

- Regular la emisión y circulación de la moneda y crédito, fijar los tipos de cambio en relación con las divisas extranjeras; la intermediación y los servicios financieros, así como los sistemas de pago.
- Operar como banco de reserva, acreditante de la última instancia así como regular el servicio de cámara de compensación de las instituciones de crédito;
- Constituir y manejar las reservas que se requieran para las funciones antes mencionadas; revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) relacionadas con los puntos anteriores;
- Prestar servicio de tesorería al Gobierno Federal; actuar como agente financiero en operaciones de crédito, tanto interno como externo;
- Fungir como asesor del gobierno federal en materia económica y particularmente financiera
- Y, por último, representar al gobierno en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y en todo organismo multinacional que agrupe a bancos centrales.

La autonomía del Banco Central impide que el poder público emplee crédito del Banco Central para financiar su gasto, como sustituto de los impuestos o de la emisión de bonos. Endeudarse con terceros resulta más costoso que hacerlo con el Banco Central, ya que hay que pagarles la tasa de interés del mercado (CNBV, 2012).

#### **1.2.4.3 Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)**

Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, goza de las facultades y atribuciones que le confiere la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro, con autonomía técnica y facultades ejecutivas con competencia funcional propia en los términos de dicha ley.

La CONSAR tiene como compromiso regular y supervisar la operación adecuada de los participantes del nuevo sistema de pensiones. Su misión es la de proteger el interés de los trabajadores, asegurando una administración eficiente y transparente de su ahorro, que favorezca un retiro digno y coadyuve al desarrollo económico del país.

Sus funciones se encuentran desglosadas en la ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro publicada el 23 de mayo de 1996.

Es importante tomar en cuenta que actualmente el SAR, es un sistema de ahorro complementario al esquema de pensiones vigente en la Ley del Seguro Social hasta el 1ro. de julio de 1997, mientras que el Nuevo Sistema de Pensiones, como su nombre lo indica, será substitutivo de las pensiones que venía otorgando el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (CNBV, 2012)..

#### **1.2.4.4 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)**

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la propia Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 28 de abril de 1995, y entró en vigor el 1º de mayo del mismo año.

La Comisión tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público. También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas y

morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Por entidades financieras se entiende a las sociedades controladoras de grupos financieros, instituciones de crédito, casas de bolsa, especialistas bursátiles, sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, Sociedades de ahorro y préstamo, casas de cambio, sociedades financieras de objeto limitado, instituciones para el depósito de valores, instituciones calificadoras de valores, sociedades de información crediticia, así como otras instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras y respecto de las cuales la Comisión ejerza facultades de supervisión.

Para el cumplimiento de sus objetivos la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cuenta con las facultades que le otorgan las leyes relativas al sistema financiero, así como su propia Ley, las cuales se ejercen a través de los siguientes órganos: Junta de Gobierno, Presidencia, vicepresidencias, Contraloría Interna, Direcciones Generales y demás unidades administrativas necesarias (CNBV, 2012).

#### **1.2.4.5 Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNFS)**

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y goza de las facultades y atribuciones que le confiere la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, la Ley Federal de Instituciones de Fianzas, así como otras leyes, reglamentos y disposiciones administrativas aplicables al mercado asegurador y afianzador mexicano, cuyas funciones son: la inspección y vigilancia de las instituciones y de las sociedades mutualistas de seguros, así como de las demás personas y empresas que determina la Ley sobre la materia.

Nota: Esta Comisión no participa directamente en el Mercado de Valores, puesto que el organismo gubernamental que actúa en él es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Sin embargo, se consideró prudente incluir a esta autoridad, ya que su participación es importante al momento de regular a quienes intervienen en dicho mercado (Grupos Financieros.) CNBV (2012).

#### **1.2.4.6 Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)**

Organismo Público Descentralizado, cuyo objeto es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero ofrecido por las Instituciones Financieras que operen dentro del territorio nacional, así como también crear y fomentar entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.

Servicios que proporciona la CONDUSEF:

- Resolver las reclamaciones que formulen los Usuarios.
- Llevar a cabo el procedimiento conciliatorio, ya sea en forma individual o colectiva, con las Instituciones Financieras.
- Actuar como árbitro en amigable composición o en estricto derecho.
- Proporcionar servicio de orientación jurídica y asesoría legal a los Usuarios, en las controversias entre éstos y las Instituciones Financieras que se entablen ante los tribunales, dependiendo de los resultados de un estudio socioeconómico que se practique al usuario.
- Proporcionar a los Usuarios elementos que procuren una relación más segura y equitativa entre éstos y las Instituciones Financieras.
- Coadyuvar con otras autoridades en materia financiera para fomentar una mejor relación entre Instituciones Financieras y los Usuarios.

Emitir recomendaciones a las autoridades federales y locales, así como a las Instituciones Financieras, que permitan alcanzar el cumplimiento del objeto de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros y de la CONDUSEF, CNBV (2012).

- .

#### **1.2.4.7 Instituto de Protección al Ahorro Bancario**

Organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado con fundamento en la Ley de Protección al Ahorro Bancario el 21 de mayo de 1999. Tiene como prioridad el mantener la confianza y la estabilidad del sistema bancario, además de establecer los incentivos necesarios para que exista mayor disciplina en el mercado (CNBV, 2012).

#### **1.2.5. Regulación de la banca extranjera en México**

La CNBV no tiene contemplado la definición de banca extranjera, ya que, de acuerdo a la regulación indica que todas las instituciones autorizadas para operar en México son personas morales mexicanas. Todas están sujetas a leyes y disposiciones mexicanas. En el caso de México, más que entrada de los bancos extranjeros, se trata de una conversión de bancos nacionales a extranjeros, ejemplo de lo antes mencionado son los siguientes bancos: Citigroup, BBVA, Santander, HSBC y Scotiabank no llegaron a abrir sucursales para competir con los bancos locales, en lugar de eso compraron a los bancos más grandes. La industria no cambió radicalmente porque no entraron nuevos competidores. Sólo cambiaron las estrategias de los competidores que ya existían, (CNBV, 2012).

La llamada extranjerización de la banca en México se dio en cinco grandes adquisiciones. Citigroup adquirió Banamex en 2001. BBVA adquirió Bancomer en partes en 2000 (59.4%) y 2004 (40.6%). Santander adquirió Serfin en 2000. HSBC adquirió Bital en 2002. Scotiabank adquirió Inverlat en 2000. Los bancos extranjeros no entraron a competir con los bancos nacionales más grandes. Simplemente los adquirieron, (CNBV, 2012).

De acuerdo a la normatividad de la CNBV, la llamada banca extranjera, no tiene ninguna regulación especial, ya que se rige de acuerdo a las leyes mexicanas y bajo la supervisión de la CNBV.

### **1.3 Diagnóstico del servicio bancario en México**

#### **1.3.1 Calidad en el servicio bancario en México**

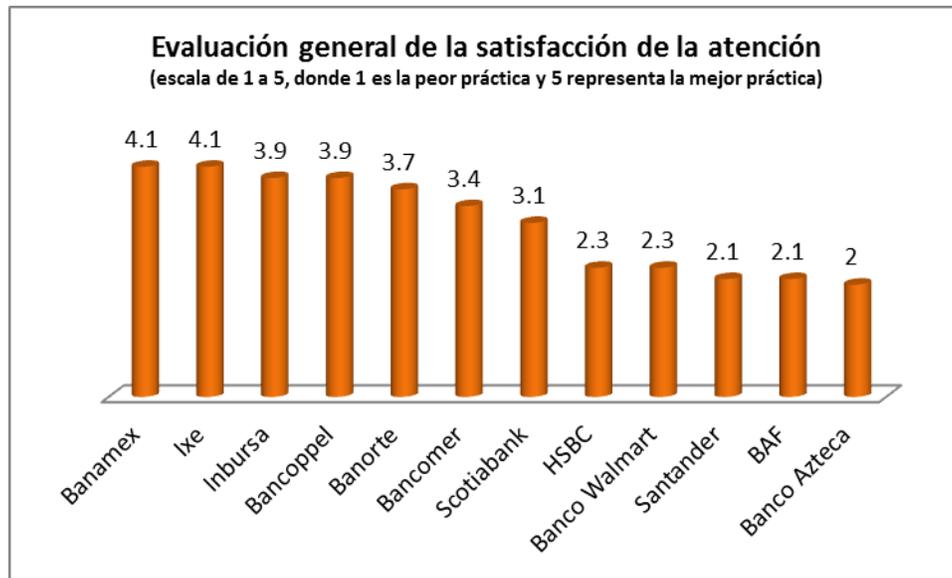
La AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C.) realiza estudios de forma anual para evaluar la calidad en el servicio de las instituciones bancarias. De tal forma que se logren percibir todos los factores que existen asociados con la percepción del servicio bancario y que tienen una influencia directa en el nivel de satisfacción en la atención que se proporciona, en las sucursales bancarias.

La AMAI ha catalogado las quejas que se presentan con mayor frecuencia en cuanto al servicio bancario, las cuales son las siguientes:

- Tiempo de espera, saturación en horas pico.
- La mala atención y desconocimiento por parte de los ejecutivos.
- Tiempo de espera para ser atendido (en ventanilla bancaria y en escritorio).
- Nivel de atención proporcionada.
- Exploración de necesidades.
- Conocimiento de la oferta de productos y servicios.

- Orientación al cierre de ventas.
- Seguimiento al prospecto.

Figura 1.2 Evaluación de la satisfacción



Fuente: AMAI ,2012

Como se observa en la figura 1.2, Banamex e Ixe están catalogados por los usuarios encuestados como los que mejor prácticas de atención tiene hacia los clientes de las sucursales, con una puntuación de 4.14, de un máximo posible de 5, seguidos por Inbursa y Bancoppel con una puntuación de 3.9. Como se observa en la figura, las demás Instituciones bancarias no obtuvieron una calificación favorable, ya que, en su mayoría, están por debajo del 3.5, hasta llegar a Banco Azteca catalogado como el peor banco en prácticas de atención al cliente (AMAI,2012).

La calificación favorable que obtiene Banamex se debe, en gran parte, por el trabajo que ha realizado para mejorar sus tiempos de espera y atención en sucursales, ha logrado que sus Ejecutivos de cuenta y de ventanilla sean más eficiente en la atención de los clientes implementando un protocolo de atención que es consistente. Además dentro de las sucursales han implementado asientos para los usuarios y clientes que están en espera así como una pantalla de turnos para no estar formados, esperando su turno para, pasar a realizar sus servicios bancarios. Cabe señalar que los ejecutivos que atienden las sucursales de Banamex han destacado por brindar un buen dominio de la oferta de sus productos y servicios bancarios y, para complementar el servicio que se les ofrece a los clientes este banco ha implementado paquetes de productos con las menores comisiones, que es lo que muchas veces los usuarios y clientes requieren.

IXE es la otra institución que, junto con Banamex, han destacado por su modelo de atención, esto se debe a que ésta institución tiene un enfoque dirigido a otro nivel de usuario, por lo que su servicio debe ser más ágil, cómodo personalizado y en el que se debe percibir que el cliente es el “foco de atención”, con el inconveniente de que el servicio que proporciona resulte más caro que el resto.

Dentro del grupo de los bancos que están dirigidos al segmento de banca popular, se tiene como el banco más destacado a Bancoppel que también cuenta con un modelo de atención ágil. La atención que ofrecen sus ejecutivos es considerada por los encuestados como muy buena, las instalaciones dentro del mismo grupo son las más amables y gratas para el cliente. El resto de los bancos que se encuentran catalogados como de un segmento popular, cuentan generalmente con espacios reducidos e incómodos, y la atención dirigida a los clientes y usuarios es catalogada como deficiente, las instalaciones descuidadas, por lo que, la experiencia de los clientes no es la más grata.

Dentro de la investigación realizada por la AMAI, se hace un concentrado general de los diferentes factores evaluados por las instituciones bancarias, donde toman como calificación más alta el 5. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Cuadro 1.1 Evaluación de los factores que intervienen en el servicio

Tiempo para ser atendido		Atención proporcionada por los ejecutivos	Exploración de necesidades	Dominio de la oferta	Solución a problemas en la sucursal	Seguimiento
Ventanilla	Escritorio					
3.3.	3.3.	3.3.	2.8	3.6	3.3	2.2

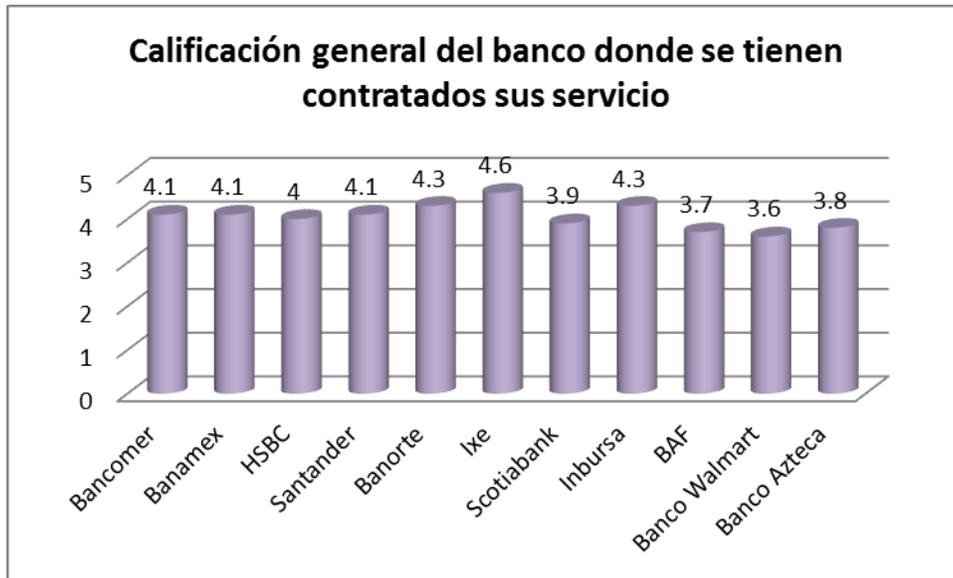
Fuente: AMAI, 2012

En el cuadro 1.1 se puede observar que la calificación más alta que obtuvieron los bancos es en el rubro de dominio de la oferta, obteniendo una calificación de 3.6, que aún se encuentra distante del ideal, y el peor rubro calificado fue el de seguimiento con una calificación de 2.2, lo que se refiere a que en las instituciones bancarias no se le da el seguimiento debido a las diferentes solicitudes que realizan los clientes (AMAI, 2012).

### 1.3.1.1 Calificación general de la banca

La misma AMAI realiza encuestas específicas de forma anual a los usuarios de las instituciones bancarias, de tal forma que se pueda evaluar el servicio de la institución bancaria en donde los clientes tienen contratados sus servicios, utilizando el 5 como muy bien y el 1 como muy mal, con los siguientes resultados:

Figura 1.3 Calificación general del banco en donde se tienen contrato los servicio



Fuente: AMAI, 2012

Respecto a la calificación que los clientes le proporcionan al banco en donde tienen contratado sus servicios, banco Ixe tiene la calificación más alta con una puntuación de 4.6, como se muestra en la figura 1.3, y la más baja calificación que los clientes le dan a su banco es para Banco Walmart, hay que señalar que Ixe obtiene la mayor puntuación, ya que está dirigido a un segmento específico de clientes, en donde la atención que proporciona debe ser de mayor calidad por el tipo de cliente que atiende (AMAI, 2012).

### 1.3.1.2 Banca por internet

Dentro de la investigación realizada por la AMAI, también se evaluó el servicio de banca por internet, pero el estudio fue enfocado hacia la seguridad que tienen los clientes al realizar sus operaciones por las aplicaciones de banca que les proporciona su banco, y la percepción obtenida por los clientes dentro de la evaluación es de que se sienten seguros al realizar sus operaciones en estas aplicaciones de banca electrónica por Internet, siendo Ixe, Bancomer y Banorte los que mayor seguridad transmiten al realizar operaciones por este medio, (AMAI, 2012).

Frecuencias de uso por tipo de banca.

Actualmente en México el 87% de los internautas se encuentran entre los 6 y los 44 años de edad, llegando en 2010 a 34.9 millones de internautas. Con esta tendencia digital, los bancos han dirigido sus esfuerzos a desarrollar una banca electrónica y telefónica segura y eficiente, sin embargo su incidencia de uso aun es baja, provocando que la mayoría de los usuarios acudan a sucursales.

### **1.3.1.3 Lealtad**

En la actualidad las instituciones bancarias se han puesto como objetivo a traer a nuevos clientes a través de la recomendación de los clientes ya existentes, para poder lograr que las instituciones bancarias sean recomendadas, primero deben de crear un vínculo de lealtad con los clientes que ya se tienen, y de este modo puedan ser recomendados y lograr su objetivo de tener nuevos clientes; la investigación realizada por la AMAI obtiene en el rubro de lealtad que los 4 bancos más recomendados en México serían: IXE, BAF, Bancomer y Banorte (AMAI, 2012).

Formas de pago más utilizada en México.

La CONDUSEF ha evaluado la conducta de los usuarios bancarios; el consumidor realiza compras más razonadas, no quiere endeudarse y utiliza efectivo o tarjeta de débito antes usar tarjeta de crédito.

Sin embargo datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) muestran que al cierre del año pasado se registraron poco más de 27.5 millones de tarjetas de crédito en el país teniendo un aumento del 15% en comparación con el 2010, siendo BBVA el banco con el mayor número de tarjetas con 9.4 millones de plásticos.

La forma de pago más común entre los encuestados fue el efectivo con 45%, seguido de tarjeta de débito con un 29% y tarjeta de crédito con un 18% (CNBV, 2012).

### 1.3.2 Desempeño de las Instituciones Bancarias más importantes en México

La CONDUSEF realizó una evaluación a las Instituciones Bancarias de México, obteniendo como resultado de que, las siete instituciones bancarias consideradas como las más importantes del país, cinco disminuyeron la calificación que se les otorga por materia en atención a sus clientes.

Hay que destacar que el ranking se calcula ponderando las resoluciones favorables que los bancos otorgan a sus clientes en cuanto a reclamos y controversias, el tiempo de respuesta y el número de multas a las que se hacen acreedoras, con base en lo anterior la CONDUSEF emite una calificación al banco.

Por lo antes expuesto se presenta la tabla con el ranking de los siete bancos más importantes en México, donde se presenta un análisis de los años 2011 y 2012.

Cuadro 1.2 Ranking de los bancos más importantes de México

Institución Bancaria	Calificación 2012	Lugar en el Ranking	
		2011	2012
Santander	8.63	5°	3°
BBVA Bancomer	8.50	1°	4°
Inbursa	8.46	8°	5°
Scotiabank	8.41	4°	7°
HSBC	8.11	7°	11°
Banamex	8.09	10°	12°
Banorte	7.50	17°	19°

Fuente: CONDUSEF 2012

En la evaluación realizada por la CONDUSEF se hace una comparación del desempeño de los siete bancos más importantes en México correspondientes a los años 2011 y 2012, donde se muestra a las cinco instituciones bancarias que bajaron el ranking, quedando de la siguiente manera:

- BBVA Bancomer, bajó del 1º al 4º lugar.
- Scotiabank, del 4º al 7º lugar.
- Banamex, del 10º al 12º lugar.
- HSBC, del 7º al 11º lugar.
- Banorte, del 17º al 19º lugar.

En las instituciones bancarias más importantes de México hay algunas que mejoraron su lugar dentro del ranking, haciendo la comparación en la tabla 1.1, se puede observar que Santander subió del 5º al 3º lugar, y el banco Inbursa, del 8º al 5º lugar.

Hay que recordar que parte de los siete bancos considerados como los más importantes de México, hay otros más que también entran en la evaluación que realiza la CONDUSEF cada año y que también tuvieron movimientos dentro del ranking, por mencionar algunos de esos movimientos en los bancos tenemos: Invex Banco pasó 15º al 1º lugar, Banco Compartamos, del 19º al 8º lugar, Banco Azteca del 16º al 14º lugar, Bancoppel pasó del 14º al 16º lugar, y Banregio del 18º al 17º lugar.

Se considera que, la evaluación realizada por la CONDUSEF, es la que tiene mayor validez ya que es el organismo que mide el comportamiento de los bancos ante los usuarios de la banca.

## **Capítulo 2. Percepción de la calidad en el servicio y estrategias enfocadas al servicio del cliente**

El concepto de calidad surgido en los países capitalistas industrializados es desarrollado por los Estados Unidos de América, manteniendo hasta la fecha adelantos importantes en lo que la calidad se refiere.

Todo el análisis que gira en torno a la calidad y la satisfacción se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio, la satisfacción está influenciada significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

## **2.1. Antecedentes de la calidad**

### **2.1.1. Antecedentes**

El concepto de calidad surgió en los países capitalistas industrializados y principalmente es desarrollado por los Estados Unidos de América, manteniendo hasta la fecha adelantos importantes en lo que la calidad se refiere.

La segunda guerra mundial es considerada como el catalizador que permitió el desarrollo en el control de calidad en diversas industrias de Estados Unidos de América, debido a esto la reestructuración en sus sistemas productivos fue insuficiente para cumplir con las exigencias del estado de guerra en el que se encontraban (Barra, 1989).

La producción norteamericana durante la segunda guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido a la introducción del Control de Calidad Estadístico que estimuló en gran parte los avances tecnológicos. Se puede decir que la segunda guerra mundial fue ganada por el control de calidad y utilización de la estadística moderna, cuya eficacia logró que fuera considerada secreto militar (Barra, 1989).

En 1945 cuando se encontraba derrotado Japón, en la mayoría de sus territorios quedó en ruinas; y fueron las fuerzas de ocupación norteamericanas las que impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriéndose el método estadounidense sin ninguna modificación o adecuación para Japón. Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano se difundió rápidamente (Barra, 1989).

Se considera que desde el siglo pasado se daba importancia a la forma en que se hacían las cosas; se acepta que, si se hacía algo, funcionaria y duraría mucho tiempo. Con la llegada de la producción en masa, continúa la preocupación por la calidad en la producción final (Barra, 1989).

Después de la segunda guerra mundial y en principios de la década de los años 50, en su mayoría de las empresas de los Estados Unidos podían realizar la venta de todo lo que se producían. Eran considerados como los dueños de la base de producción industrial del mundo; sin embargo, empezaron a buscar nuevas formas de reducir los costos unitarios y al no poder reducir los costos de la mano de obra, lo hicieron en los materiales y la manufactura, por lo cual en el producto terminado se notaba la ausencia de la calidad (Barra, 1989).

En la década de los 60, la calidad en la industria figuraba toda una revisión del producto final, existían muchas presiones muy fuertes para cumplir con los compromisos mensuales y hacer llegar el producto a manos del consumidor. La industria no pensaba acerca de la calidad interna; es decir, la calidad de la fabricación, de los inventarios, del personal o de los servicios al cliente (Barra, 1989).

Por lo anterior, es claro que, a fines de los 50's, la calidad debió haber sido un punto importante para la gerencia de las empresas estadounidenses; sin embargo éstas se limitaron a colocar carteles en las paredes de las fábricas invitando a trabajar con calidad.

Las empresas de Estados Unidos empezaron a desafiar algunos conceptos de sus estilos gerenciales, incluyendo el relacionado con la calidad, dejando de lado la idea tradicional de que ésta debe referirse únicamente a la integridad del producto/servicio, y reemplazándola por un concepto más amplio que se vincula con el ámbito general de la empresa. Iniciaron la idea de calidad dentro de las organizaciones, así como también la necesidad de implantarla fueran de las mismas (Barra, 1989).

Mientras Estados Unidos continúa con su revolución en el control de la calidad, muchos otros países con productos de relativa buena calidad continúan su revolución. En dichos países no ha existido el apremio de una revolución en la calidad porque siempre se ha mantenido viva una tradición de alta calidad, debido al desafío de la competencia (Barra, 1989).

No obstante, cada vez más, los líderes empresariales están aceptando el hecho de que Japón ahora establece el estándar de calidad en muchos mercados y los gerentes empiezan a reconocer que la calidad del producto puede ser un arma estratégica crucial en la lucha internacional por la conquista del mercado (Barra, 1989).

#### **2.1.1.1 Perspectiva de estados unidos**

Una vez finalizada la segunda guerra mundial, la supervivencia fue la razón que tuvieron los japoneses para ir en pos de la calidad. Debido a todas las consecuencias que trajo consigo la guerra y por el tipo de territorio donde se encuentra asentado Japón, es muy difícil obtener recursos naturales por lo que, para poder sobrevivir económicamente tuvo que desarrollar la capacidad de exportar productos manufacturados (Barra, 1989).

Para que Japón pudiese entrar al mercado internacional y sostener su economía, Estados Unidos le abrió su mercado, donde los japoneses asimilaron todo lo que veían para ponerlo en práctica en su país. Los japoneses compraron y copiaron tecnología estadounidense, y contrataron a los expertos para que enseñaran y entrenaran a sus líderes (Barra, 1989).

J.M. Juran y W. Edwards Deming son los expertos que enseñaron a los japoneses las prácticas y metodologías cuando los empresarios de ese país emprendieron su revolución en la calidad.

El control estadístico de la calidad, como se conoce hoy, lo introdujo en Japón W.E. Deming a través de las fuerzas de ocupación norteamericanas (Barra, 1989).

### **2.1.3. Antecedentes de la calidad en México**

Los países pioneros sobre calidad fueron los Estados Unidos y Japón. En nuestro país la concientización y por ende la evolución en este aspecto ha sido tardía y lenta debido principalmente al proteccionismo industrial, a la mentalidad individualista de la mayoría de la población económicamente activa, y en general, a la falta de conciencia de una necesidad de calidad (Venegas, 1986).

Cronología de la evolución de la calidad en México:

- De 1940 a 1970. Todas las organizaciones mexicanas mostraban una alta centralización en los procesos administrativos, tecnologías de trabajo rutinarias y por consiguiente una baja satisfacción de las necesidades del personal.
- De 1970 a 1974. De la preocupación por mejorar el balance natural de las organizaciones surge la escuela de Relaciones Humanas, haciendo énfasis sobre el mejoramiento de dicho aspecto; gestándose al mismo tiempo las escuelas de estructuras y proceso organizacional así como la de ingenieros industriales, en las cuales, se establece primordialmente la idea de cambio organizacional y los métodos estándar de operación respectivamente.

- De 1974 a 1976. La corriente del desarrollo organizacional hace planteamientos que generan el cambio en alguna de las siguientes áreas: diseño de la tecnología de trabajo, estructura organizacional, entrenamiento personal, visión del medio ambiente, etc.
- De 1976 a 1980. El control de calidad moderno reconoce la satisfacción del consumidor como el punto de partida y motivo de existencia de la organización; la integración de las funciones de la compañía en base a la calidad del producto y/o servicio conjuntamente con la educación y entrenamiento continuo orientado al recurso humano.
- De 1980 a 1990. Surgieron fuerzas en la economía que dieron un cambio virtual a ésta. Se estatiza la banca, lo cual, provoca incertidumbre en la economía favoreciendo la fuga de capitales y la no inversión interna. “Con la entrada al GATT las empresas menos eficientes se ven afectadas principalmente por la economía proteccionista existente hasta la fecha” (Venegas, 1986).

Todas las empresas mexicanas comienzan a reestructurarse iniciando con esto un desarrollo del trabajo con enfoque grupal, una implantación de la calidad y una conciencia en el mejoramiento constante debido a la apertura y globalización de los mercados internacionales; obligando con esto una competitividad indispensable para lograr sobrevivir en dichas circunstancias. Esto se debe en gran medida a la participación de México, desde 1993 en el TLC (Villegas H, 1994).

## **2.2. Concepto de calidad**

### **2.2.1. Definiciones de calidad**

Crosby (1987) define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es: Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos. Bajo esta definición Crosby nos indica que la calidad no cuesta, lo que cuesta es lo que no tiene calidad, por eso las empresas deben de procurar hacer las cosas bien desde un inicio para ahorrarse costos innecesarios.

Deming (1989), nos dice que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Juran (Juran y Gryna, 1993) definan la calidad como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad y concluyen que no existe una definición universal y global sino que básicamente la calidad la podemos definir en cuatro tipos:

- Calidad como excelencia: la definen como lo mejor en sentido absoluto.
- Calidad como valor: en este caso segmentan el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbaum (1951, en García, 2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su costo y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.
- Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto se origina desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.
- Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición se origina del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio. Para Genichi Taguchi la calidad es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que este sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto.

Gutiérrez (1997) nos dice en su definición que la calidad es ante todo satisfacción del cliente y esta satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con sus necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etc.

Para Pizam y Ellis (1999) la satisfacción del cliente es el principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o servicio, y es clave para la perdurabilidad de la empresa dado que influye en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación “boca en boca”

Según Kotler y Armstrong (2003), la calidad se vincula con el valor y la satisfacción del cliente. En un sentido amplio la calidad es definida como la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente.

En las definiciones anteriores se puede observar que todos los autores (tanto clásicos como modernos), coinciden en decir que: para que todo producto o servicio sea de calidad debe de cumplir con ciertos requisitos, debe de ser de bajo costo y satisfacer las necesidades de un mercado. Pero debemos de notar la diferencia en el enfoque que hace los autores clásicos de los modernos, ya que los autores clásicos se enfocan más a la calidad en el momento de hacer el producto, es decir, que ellos tratan de que el producto salga bien a la primera lo que le ayuda a la empresa en reducir los costos tal como nos lo menciona Crosby (1987). Los autores modernos aparte de cubrir esta parte, se enfocan más al cliente, en cubrir las necesidades, en procurar que el cliente quede satisfecho cuando adquiere el producto y este sería el principal aspecto a tomar para determinar que uno de nuestros productos o servicios es rentable para la organización.

### **2.2.2 Calidad de acuerdo a Deming (1989)**

Deming es considerado el principal exponente sobre calidad, esto se debe a las grandes aportaciones realizadas durante su estudio en este tema. El principal estudio de Deming dentro de las organizaciones fue demostrar los altos costos que se generan cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos (Deming, 1989).

Otra de las aportaciones principales realizadas por Deming fue el círculo de la calidad. Este círculo fue propuesto en primera instancia por Shewhart, pero más tarde Deming lo mejoraría y lo transformaría en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cuál es la problemática obteniendo como resultado, un conocimiento mejor y evitar futuros errores. Todo este proceso de mejora se genera a través de cuatro etapas que son: planear, hacer, verificar y actuar (Deming, 1989).

- Planear. Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener el resultado esperado.
- Hacer. Implementar los nuevos procesos, llevar a cabo el plan. Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas.
- Verificar. Pasado un periodo previsto, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales para evaluar si se ha producido la mejora.
- Actuar. Si se han detectado errores en la etapa anterior, realizar un nuevo ciclo con nuevas mejoras.

Deming además del círculo de la calidad aportó una serie de principios los cuales son considerados como una filosofía de vida para las empresas, a continuación hacemos mención de estos principios básicos que propone este autor:

1. Calidad no quiere decir lujo. La calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado. En otras palabras, la calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela. En vista de que las necesidades y deseos del consumidor son siempre cambiantes, el modo de definir la calidad con referencia al consumidor consiste en redefinir constantemente los requerimientos.
2. La productividad aumenta mientras la variabilidad disminuye. El control de calidad es necesario, ya que todas las cosas varían. El control estadístico no significa la ausencia de productos o servicios defectuosos, sino que más bien permite predecir los límites de las variaciones. Hay dos tipos de variación: fortuitas e imputables. Es inútil tratar de erradicar los defectos causados por el azar. Pero puede resultar muy difícil distinguir entre los dos, o determinar las causas imputables. No basta con responder a las especificaciones; también es necesario reducir la variación.

Deming critica severamente el estilo de administración en Estados Unidos y es un defensor de la participación del trabajador en el proceso de la toma de decisiones. Afirma que la dirección es responsable del 94 por ciento de los problemas de calidad, y señala que es una tarea de la misma ayudar al personal para que trabaje con más entusiasmo y no con más esfuerzo. Deming insiste en que una de las primeras medidas de la administración es eliminar las barreras que impiden a los trabajadores desarrollar una tarea eficiente. Los programas de motivación que ofrecen sólo palabrerías no tienen lugar aquí; los trabajadores distinguen muy bien entre palabrería y compromiso (Deming, 1989).

La inspección de los productos que ingresan o que salen es demasiado tardía, ineficaz y costosa. La inspección no mejora ni garantiza la calidad. Además, habitualmente admite una cierta cantidad de defectos. El mejor reconocimiento que se puede ofrecer a un vendedor de calidad es recompensarlo con más operaciones. Deming aboga por una sola fuente de aprovisionamiento. Piensa que contar con múltiples proveedores como medida de protección es una práctica costosa. Las ventajas del proveedor único incluyen un mayor compromiso del mismo. Además, se eliminan las pequeñas diferencias entre los productos de dos proveedores, y se simplifica la contabilidad y el papeleo. Contra el argumento de que un único proveedor puede significar pagar un precio más alto, Deming sostiene que la política de intentar una reducción del precio de los bienes adquiridos, sin contemplar la calidad y el servicio, puede desplazar de la industria a los buenos vendedores y los buenos servicios (Deming, 1989).

#### **2.2.2.1. Los 14 puntos de Deming (Out of the Crisis 1986)**

En el año de 1968 en el libro Fuera de la Crisis, Deming plasma en gran parte los conceptos que dan origen a la gestión de la Calidad y que retratan nítidamente la visión de Deming respecto de la forma en que las organizaciones deben construir la calidad, origina una constancia del propósito para el mejoramiento del producto y del servicio. Nos da una visión que le da a la organización una perspectiva a largo plazo (Deming, 1986).

Sin lugar a dudas dentro de esta publicación nos enmarca dos aspectos principales, los cuales son fundamentales para el mejoramiento de la gestión de la calidad, el primero de ellos consiste en establecer que se entiende por calidad, el segundo aspecto principal el cual se detalla profusamente es lo que se conocen hasta la actualidad como los catorce puntos de Deming, los que a continuación se detallan:

1. El propósito es mejorar constantemente los productos y servicios de la empresa, teniendo como objetivo la consecución de la competitividad permaneciendo en el mercado para proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el mejoramiento continuo y el mantenimiento adecuado.
2. Adopte la nueva filosofía. El sector directivo de Occidente debe despertar el desafío, y asumir un nuevo papel en el liderazgo. La revolución de la calidad es comparable en importancia económica a la Revolución industrial. Es concurrente con la globalización de la economía.
3. Deje de depender de la inspección para lograr calidad. Introduzca herramientas modernas de calidad, como el control estadístico de procesos, las operaciones evolutivas, el diseño de experiencias y el despliegue de la función de la calidad. La inspección sólo sirve para evaluar un problema, y no permite ninguna corrección. A menudo se dice que no se puede “inspeccionar la calidad”.
4. Minimice el costo total operando con un solo proveedor; termine con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio. No haga acuerdos comerciales a tontas y a ciegas con el más bajo oferente. En lugar de eso, reduzca al mínimo el costo total. Opte por un solo proveedor para cada artículo, estableciendo una relación a largo plazo sobre la base de la lealtad y la confianza. Los programas de certificación del vendedor y los análisis de los costes totales (del ciclo completo) juegan un importante papel en este sentido.
5. Mejore constantemente y para siempre cada proceso. Yo no basta simplemente con resolver los problemas. El mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad reduce constantemente los costes. Prevenga los defectos y mejore el proceso. Para lograr un mejoramiento es imprescindible conocer la respuesta de los consumidores y de los vendedores o proveedores.
6. Instituya la capacitación en la función. La capacitación se aplica a todos los niveles de la organización, desde el más bajo hasta el más alto. No desestime la posibilidad de que los mejores instructores puedan ser sus propios empleados.

7. Adopte e instituya el liderazgo. El liderazgo surge de los conocimientos, la pericia y las habilidades interpersonales, no de la autoridad. Todos pueden y deberían ser líderes. Las cualidades del liderazgo ya no se consideran innatas y enigmáticas; pueden ser adquiridas. Los líderes son capaces de eliminar las barreras que impiden al personal y a las máquinas alcanzar su nivel óptimo de rendimiento.
8. Elimine el temor. El temor nace del liderazgo inseguro que se respalda en las normas laborales, en la autoridad, en el castigo y en una cultura empresarial que promueve la competencia interna fuera de lugar en una empresa eficiente. También puede originarse en el abuso emocional y físico por parte de los colegas y superiores. El temor extingue la creatividad, que es el motor del mejoramiento de la calidad. Ese temor puede ser vencido al identificar y cubrir las brechas en la comunicación, la cultura y la capacitación. Los factores inherentes al sistema también pueden generar temor, como las evaluaciones de performance, los programas de bonificaciones y las cuotas de trabajo.
9. Derribe las barreras entre las áreas del personal. Todos deben trabajar como un equipo, en pos de una meta común. El trabajo en equipo es un imperativo en la administración moderna. Pueden ser necesarias nuevas estructuras organizativas. Transformar el organigrama es una experiencia que atemoriza, sin embargo, resulta necesaria para lograr el adecuado equilibrio y perspectiva.
10. Elimine los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para la plantilla. Los programas o campañas que imponen una tarea pero dejan al trabajador sin poder como para lograr un objetivo representan una administración por medio del temor.
11. Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección. Deje de lado la administración por objetivos o, más precisamente, la administración por números. Substituya el liderazgo. Las cuotas numéricas no tienen en cuenta los factores estadísticos que afectan a todos los trabajadores. No todos los trabajadores pueden estar por encima del promedio; tampoco todos por debajo del mismo. La práctica tradicional en la ingeniería industrial es la “administración por números” y a esto alude precisamente Deming. Las mediciones del trabajo dieron resultado hasta una cierta etapa en el desarrollo industrial, pero la sociedad y las empresas han evolucionado más allá de eso. Hoy, las cuotas de trabajo pueden imponer un techo a la calidad y la producción, antes que un objetivo. La variación natural se ignora en estos sistemas, y las cifras adquieren relevancia sobre todos los otros intereses de la empresa.

12. Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea. Elimine el sistema de calificación anual. Elimine todo aquello que prive al trabajador del orgullo por su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe pasar del volumen y el resultado final a la calidad. Elimine las barreras que impiden a la gente de dirección e ingeniería la posibilidad de estar orgullosos de su tarea. Esto significa suprimir las calificaciones anuales o por mérito y la administración por objetivos.
13. Instituya un vigoroso programa de capacitación y autosuperación para todo el personal. La capacitación produce un cambio inmediato de conducta. Los resultados de la formación pueden no manifestarse de inmediato, pero suelen tener efectos importantes en el largo plazo. La autosuperación es una tarea progresiva de educación y desarrollo de uno mismo. Esto puede significar la implementación de cursos de administración del tiempo, la reducción del estrés, permitir al personal que utilice su tiempo de trabajo para practicar una actividad física en caso de que desarrolle una tarea sedentaria o permitir a los empleados que tienen trabajos más activos participar en tareas intelectuales o cursos.
14. Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación. Es necesario un compromiso de los altos niveles directivos a fin de lograr el esfuerzo necesario para la transformación. La transformación es tarea de todos (Deming, 1986).

Para Deming, un negocio es una red compuesta por gente, materiales, métodos, equipos, trabajando cada componente en apoyo del otro para el bien común. Cuando esto pasa, cuando cada parte del sistema está trabajando en apoyo de las otras, Deming llama a la situación "optimización". Para alcanzarla, dice que la rivalidad interna entre las divisiones de una empresa o entre los trabajadores de un grupo, tienen que eliminarse (Deming, 1986).

Otro punto importante que maneja este autor es aquel que dice que la gente nace con una motivación intrínseca, nace con la necesidad de relacionarse con otra gente y con la necesidad de ser estimada y amada por otros, además, se nace con una inclinación natural a aprender y a ser innovador, se hereda el derecho a disfrutar el trabajo (Deming, 1986).

### **2.2.3. Calidad de acuerdo a Juran (1987)**

Juran estudió el Control de la Calidad desde sus inicios, pero difiere con Deming en su percepción de lo difícil que es para las compañías alcanzar la calidad, en la importancia de los esquemas que generan competencias interna y en si la competencia es buena o mala. Deming afirma que la calidad requiere transformación, pero Juran nos dice que la administración de la calidad es parecida al manejo de las finanzas la cual no requiere de una revolución. Juran sostiene que la planeación, el control y el mejoramiento de las finanzas por parte de la gerencia se convierten en planeación, control y mejoramiento de la calidad respectivamente. Para Juran, en gran medida el fracaso de los programas de calidad implantados en las empresas son debido a que la gente que se encuentra en la dirección jerárquica no se da cuenta de lo difícil que resulta un programa de calidad (Juran, 1987).

Juran considera que la calidad radica en dos conceptos diferentes, pero al final se relacionan:

La primera forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos

La segunda forma de calidad estaría orientada a los costos y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Juran señala que la administración debe de abarcar tres procesos básicos para lograr la calidad que son: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad (Juran, 1987).

Juran identifica los componentes de la revolución de la calidad en Japón de la siguiente manera:

1. Los directivos de más alto nivel se hicieron cargo de la administración para lograr calidad.
2. Capacitaron a toda la jerarquía en los procesos de la gestión de calidad.
3. Intentaron mejorar la calidad a un ritmo revolucionario.
4. Le dieron participación a la mano de obra.
5. Agregaron metas de calidad en el plan empresarial.

Juran considera que Estados Unidos y otras naciones occidentales deberían adoptar estrategias similares a fin de alcanzar y mantener un nivel de calidad de orden internacional, y para esto ha elaborado una lista de prioridades sobre el mejoramiento de la calidad que describimos a continuación:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.

9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad (Juran, 1987).

#### **a) La propuesta de Juran para la Planificación de la Calidad**

Juran también ha identificado un proceso global para la planificación a fin de alcanzar las metas de calidad:

- Identificar a los consumidores. Todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial, ya sea externo o interno.
- Determinar las necesidades del consumidor.
- Crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores.
- Crear procesos que sean capaces de fabricar las características del producto en las condiciones operativas.
- Transferir los procesos a las áreas operativas.

Piensa que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por el plan. Además, los planificadores deberían entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para la planificación de la calidad.

## **b) La Propuesta de Juran para el Control de la Calidad.**

En este sentido, Juran sigue el conocido circuito de retroalimentación:

- Evaluar la performance real.
- Compararla con la meta.
- Tomar medidas sobre la diferencia.

Promueve la delegación del control a los más bajos niveles posibles en la organización, cediendo la responsabilidad del autocontrol a los trabajadores. También promueve la capacitación de los trabajadores en la búsqueda de información y su análisis, a fin de permitirles tomar decisiones sobre la base de los hechos (Juran, 1983).

## **c) Juran y la Gestión de la Calidad Total (GCT)**

Juran es un firme defensor de la GCT. La define como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad:

- La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
- Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
- Las metas ampliadas derivan del benchmarking: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
- Las metas se despliegan a los niveles de acción.
- La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
- La medición se efectúa en cada área.
- Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
- Se reconoce la performance superior.
- Se replantea el sistema de recompensas.

## Los Puntos de vista de Juran acerca de la participación del trabajador

Juran tiene una poco favorable opinión de las campañas para exhortar a los empleados a resolver los problemas de calidad de las compañías. Constató hace algunas décadas que más del 85% de los problemas de calidad se originaban en los procesos directivos. Estima que el Sistema Taylor, que consiste en separar la planificación de la ejecución, se ha vuelto obsoleto a causa de la más amplia formación y capacitación del trabajador. Esta evolución ha hecho posible delegar a los trabajadores algunas funciones que antes llevaban a cabo los planificadores y supervisores. Considera que el sistema Taylor debería ser reemplazado, y promueve la experimentación con varias opciones como: equipos de trabajadores autocontrolados, autoinspeccionados, autosupervisados y autodirigidos (Juran, 1983).

### **2.2.4. Calidad de acuerdo a Crosby (1988)**

Philip B. Crosby se da a conocer en el año de 1979 por el éxito obtenido con su libro *Quality is Free*. Este autor crea el movimiento de “cero defectos” que lo traduce como hacer lo acordado en el momento acordado, lo que esto implica contar con requisitos claros, capacitación adecuada, una actitud positiva y un plan (Crosby, 1988).

Crosby equipara la gestión de calidad con la prevención. En consecuencia, la inspección, la experimentación, la supervisión y otras técnicas no preventivas no tienen cabida en éste proceso. Los niveles estadísticos de conformidad con estándares específicos inducen al personal al fracaso. Crosby sostiene que no hay absolutamente ningún motivo para cometer errores o defectos en ningún producto o servicio (Crosby, 1988).

Las compañías deberían adoptar una estrategia de calidad a fin de prevenir la no conformidad. Para esta estrategia de calidad Crosby plantea tres ingredientes que son: la determinación, la capacitación y la implementación.

“Cero defectos” de Crosby no es un eslogan. Constituye un estándar de performance. Además, desalentar al personal mediante una exhortación constante no es la respuesta adecuada. Crosby estima que en los años sesenta varias compañías japonesas aplicaron adecuadamente el principio de “cero defectos”, utilizándolo como una herramienta técnica, mientras la responsabilidad de su debida implementación se asignó a la dirección. Por el contrario, en Estados Unidos este principio se utilizó como un instrumento motivador, y la responsabilidad en caso de registrarse defectos recaía en el trabajador. Esta estrategia requiere una orientación técnica además del compromiso de la dirección (Crosby, 1988).

#### **2.2.4.1. Los catorce pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby**

El método Crosby al igual que el de Deming consta de catorce puntos aunque a diferencia de Deming no son filosóficos sino considerados como prácticos.

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad.
2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
3. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
4. Evalúe el costo de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.

7. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que se fijan metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

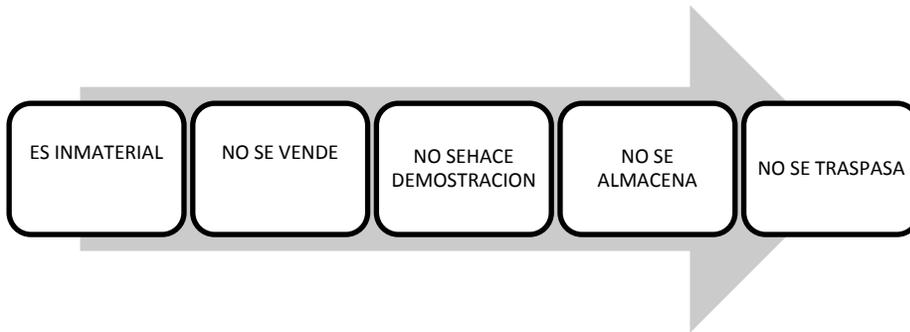
Estos catorce puntos, también son considerados como una herramienta para el control de la calidad, los cuales son muy útiles y están a disposición de quien los necesite, pero por si solos no producen ningún cambio. Deben adaptarse a las circunstancias internas y externas y el factor más importante consiste en comprender y satisfacer los requisitos de los clientes (Crosby, 1988).

Crosby considera que el cliente es la clave y sólo cuando el cliente sea feliz la empresa habrá triunfado, no cuando sus directivos sean felices.

### 2.3. Conceptualización de calidad en el servicio

Kotler, (1999) define la calidad en el servicio como: La actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva en la posesión de nada. Su producción puede estar ligada o no a un producto material, como se observa en la figura 2.1.

Figura 2.1. El servicio como producto



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler, (1999)

Por tanto, **Un servicio es cualquier acto o desempeño** que una persona ofrece a otra y que en principio **es intangible** y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico (Kotler, 1966)

**Definición de cliente:** Es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas. Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él (Muller, 2004)

**Cliente interno:** El termino se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia (Zeithmal y Bitner 2000)

**Cliente externo:** Por su parte se refiere a las personas (clientes), así como los negocios, que se ejercitan como compradores de bienes y servicios de una organización.

El énfasis en el cliente como un elemento importante de la calidad total, parece ser aceptado en los años noventa, actualmente, aun no lo suficiente en la mayoría de los casos. La calidad total es dependiente del cliente y se origina en el interés por cubrir las necesidades de éste y superar sus expectativas. Peter Drucker, ha escrito que: “el propósito de un negocio es crear y conservar clientes”, lo cual ocurre una vez que se cumplen las expectativas, es decir se aprecia la calidad. En este contexto y para lograr lo que Drucker señala, se requiere de algo más para conservar clientes, esto se llama crear valor, es decir se requiere de dar “un valor agregado. En los servicios públicos de igual forma sería conveniente. (Ciampa, 1993).

### 2.3.1 Características distintivas entre un servicio y un producto

En el cuadro que a continuación se presenta, se puede observar el significado de los cuatro aspectos relevantes a considerar para un servicio (cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. Las cuatro I's en un servicio

<b>Aspecto</b>	<b>Significado</b>
Intangibilidad	No se pueden ver, saborear o sentir
Inseparabilidad	El cliente (quien solicita el servicio) y el proveedor, (quien lo proporciona), están ligados, la solicitud y el consumo son simultáneos, por eso se dice que son inseparables.
Inconsistencia	La calidad del servicio depende de quién y cómo lo ofrece, se refiere a la capacidad del individuo y su desempeño.
Imperdurabilidad	Los servicios no se pueden preservar o almacenar un servicio se recibe, se consume y se termina.

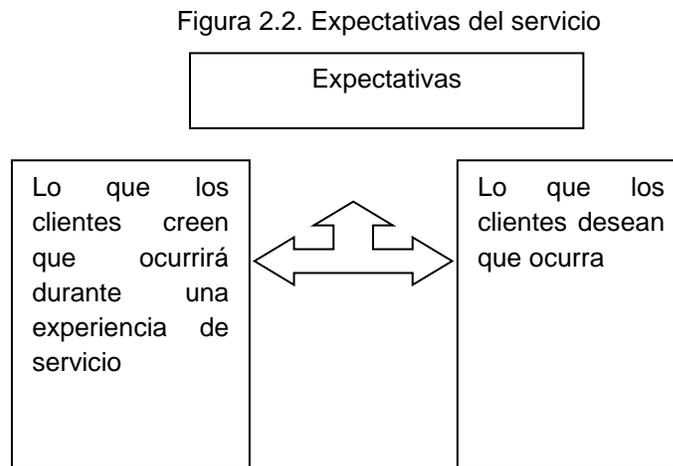
Fuente: Elaboración propia con referencia en: <http://www.scribd.com/doc/15568020/Calidad-en-El-Servicio>

Otros términos relacionados con la calidad en el servicio son:

- Las expectativas
- La percepción
- La satisfacción

Sánchez (2008) dice que las expectativas a nivel intuitivo se pueden comprender, sin embargo una posible definición es que son. La posibilidad razonable de que suceda algo. Siguiendo lo propuesto por Zeithaml, y Berry (1985,1988) en su modelo "Calidad en el servicio", el servicio se centra en la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones del cliente, donde las expectativas reflejan la experiencia que el cliente ha obtenido y las percepciones muestran la forma en que recibe el servicio, al respecto y refiriéndose a la calidad en el servicio, las expectativas de los clientes juegan un papel importante, por lo que es conveniente mencionar que estas son un estándar de comparación visto de dos formas: lo que se espera que ocurra dentro de un servicio y lo que se desea.

En este sentido, un servicio adecuado, se refiere a las expectativas más bajas del cliente, es decir el nivel mínimo del servicio que podría aceptar y la distancia entre el servicio esperado y el servicio adecuado. De acuerdo con Zeithaml, esto es llamado la zona de tolerancia, o sea el intervalo dentro de los cuales los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio, esto se puede apreciar en la figura 2.2.



Fuente: Elaboración propia

Diversas investigaciones referentes a la calidad en el servicio, refieren que los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir, la percepción que tienen se basan en múltiples factores.

Para efecto de este trabajo, se consideran los siguientes:

- Confianza o fiabilidad
- Responsabilidad o capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía
- Tangibilidad

Por otra parte, la satisfacción, citado por Zeithmal es, La evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas: la ausencia del cumplimiento de dichas necesidades y expectativas da como resultado la insatisfacción del producto o servicio adquirido.

### 2.3.2 Criterios guía para identificar tipos de servicio

Siguiendo a Payne, (2000), algunos criterios pueden ser los siguientes:

- **Naturaleza del acto del servicio:** Acciones tangibles tales como transporte, cuidado de la salud y acciones intangibles como educación, servicios de información. Servicios legales, servicios bancarios, etc.
- **Estilo de relación de la organización de servicios con sus clientes:** Entrega continua del servicio (relación de membresía, seguros) y transacciones discretas (llamadas de larga distancia, suscripción a un club, renta de autos, contrato de seguros).
- **Criterio por el tipo de contacto con los clientes:** alto (servicios legales, educación) y bajo (servicios de hotel, transacciones bancarias).
- **Naturaleza de la oferta y demanda:** cumplido sin mayor retraso (electricidad, teléfono, servicios de bomberos) y con frecuencia excede la capacidad (hoteles, teatros, transporte público).
- **Como se brinda el servicio:** el cliente va a la empresa (teatro, cine, servicios de transporte) y la empresa va al cliente (taxi, correo, Compañía telefónica) o ambas interactúan (televisión).

### 2.3.3 Calidad en el servicio

Al momento de pensar en el diseño de un servicio, no se debe olvidar que éste no se puede tocar, ver, oler, escuchar o sentir (es intangible); por tanto, es necesario incidir en la calidad del servicio; estandarizando los procesos, capacitando y entrenando continuamente al personal para brindar una calidad uniforme; para de esa manera, reducir su heterogeneidad.

Desde el punto de vista de la Mercadotecnia de servicios, es conveniente hacer énfasis en las siguientes consideraciones, en virtud de que éstas contribuyen en la apreciación de la función de la calidad en el servicio, (Muller, 2004).

- Los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo; por tanto, es preciso coordinar apropiadamente la presencia del personal que presta los servicios con la presencia de los clientes, y esto requiere de una buena programación.
- En lo relacionado a la promoción, se debe tomar en cuenta la intangibilidad de los servicios, por tanto, y al no poder describirlos en cuanto a su tamaño, color, peso u otro aspecto tangible (como sucede con los bienes) se debe poner énfasis en la calidad, el lugar, el personal, el equipo, los símbolos, los precios, entre otros.
- El precio es uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia de servicios que: 1) está ligado a la calidad de los servicios; es decir, que mientras más elevada y estandarizada sea la calidad, los precios pueden ser más elevados. 2) permite establecer niveles de estatus; es decir, que mientras más altos sean los precios de los servicios, atraerán a clientes de niveles socioeconómicos altos, y viceversa, mientras más bajos sean, atraerán a clientes de niveles socioeconómicos medios o medio bajos.

## **2.4 Estándares internacionales de calidad en el servicio**

### **2.4.1. ISO**

La Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés International Organization for Standardization) es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales que aseguran que los productos y servicios son seguros para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica, a través de la familia de normas MSZ EN ISO de gestión de calidad, publicadas en 2000-2001 y que impulsaron un importante marco normativo general para la mejora continua y la gestión de la calidad.

Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente. Los estándares más populares lo conforman las siguientes familias de normas: ISO. Standards (1987).

- ISO 9000 - Gestión de la calidad: aseguramientos de que los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes con esta familia de normas.
- ISO 14000 - Gestión ambiental: mejorar el desempeño ambiental.
- ISO 3166 - Códigos de país: evitar confusión al referirse a los países y sus subdivisiones.
- ISO 22000 - Gestión de Inocuidad de los alimentos: inspirar confianza en los productos alimenticios.
- ISO 26000 - Responsabilidad social: para que la organización opere en forma socialmente responsable.
- ISO 50001 - Gestión de la energía: asegura el ahorro de energía y apoya la eficiencia de ello en la organización.
- ISO 31000 - Gestión del riesgo: gestionar los riesgos que podrían ser negativos para el rendimiento de la empresa.
- ISO 4217 - Códigos de moneda: evitar confusión con las monedas del mundo.

- ISO 639 - Códigos de idioma: describir los idiomas de una manera internacionalmente.

La primera edición de la serie ISO 9000 se publicó en 1987. Posteriormente ha sido modificada en 1994, 2000 y 2008, versión que está en vigor actualmente. En lo que respecta a esta serie se tienen varios estándares, que incluyen:

- ISO 9001:2008 - establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad.
- ISO 9000:2005 - cubre los conceptos y el lenguaje básicos.
- ISO 9004:2009 - se centra en cómo hacer un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz.
- ISO 19011:2011 - establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.

#### **2.4.2 CEN (Comité Europeo de Normalización)**

Es el organismo encargado de preparar y redactar las normas europeas voluntarias. El CEN fue fundado en 1961. Sus veintinueve miembros nacionales trabajan juntos para desarrollar los estándares europeos (EN) en varios sectores para mejorar el entorno del mercado único europeo para mercancías y servicios y para colocar a Europa en la economía global. Más de 60 000 expertos técnicos así como federaciones de negocios, consumidores y otras organizaciones sociales interesadas están implicadas en la red del CEN que alcanza sobre 460 millones de personas. CEN es el representante oficialmente reconocido de la estandarización para los sectores a excepción de electrotécnico (CENELEC) y las telecomunicaciones (ETSI). Los cuerpos de estandarización de los veintinueve miembros nacionales representan a veinticinco estados miembro de la Unión Europea (UE), tres países de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y los países candidatos a la UE y a la AELC (<http://www.cenorm.be>).

### **2.4.3. Norma de calidad ISO 9004-2 (Norma para la gestión y aseguramiento para la calidad parte 2, 1993)**

La calidad y la satisfacción del cliente son temas importantes que están adquiriendo mayor atención a nivel mundial. Esta parte de ISO 9004, proporciona una respuesta a esta tendencia y pretende alentar a organismos, para que manejen los aspectos de calidad en sus actividades de servicio de una manera más efectiva.

La norma ISO 9004-2 está considerada como una importante extensión de la norma ISO 9004 cuya finalidad es representar una evolución de actitudes internacionales hacia la medición de la calidad en el sector de los servicios.

La importancia de la calidad y la efectividad de los sistemas han tenido como apoyo la norma que ha dado respuesta a la creciente concientización y, a la vez, intenta motivar al sector de servicios a adoptar procedimientos de calidad formales.

Esta norma nos dice que son los clientes quienes han declarado necesidades que pueden ser entendidas y satisfechas. El seguimiento de esta norma tiene como propósito suministrar los elementos y aspectos requeridos que nos ayudan a estructurar un sistema de calidad que sea relevante para una organización de servicios.

La norma de servicios identifica características de servicio y de prestación de servicios, que pueden ser medidas cuantitativamente y cualitativamente, mediante evoluciones sistemáticas.

Las características de esta norma se pueden abarcar en dos aspectos fundamentales:

- Requerimientos para servicio. Son los que el cliente observa en forma directa, los cuales son principalmente, tiempo de espera, facturación, competencia (de competente), cortesía, grado de la adecuación al uso, trato agradable y costo competitivo.
- Requerimientos para prestación de servicios. Estos pueden no ser siempre observables, pero afectan al servicio, principalmente capacidad, personal y de dependencia, cultura organizacional y de valores.

Los elementos que conforman la norma son los siguientes:

- Políticas y objetivos.
- Sistemas.
- Recursos.
- Documentación.

La creación y el mantenimiento de la calidad en un organismo, depende del enfoque sistemático para alcanzar la administración de la calidad; al asegurar que las necesidades del cliente son entendidas y satisfechas. El logro de la calidad exige un compromiso con los principios de la calidad a todos los niveles del organismo, y una continua revisión y mejoramiento del sistema de administración de la calidad establecido, basado en la retroalimentación de la percepción del cliente del servicio suministrado.

La aplicación exitosa de la administración de la calidad a un servicio, provee oportunidades significativas para:

- Mejorar el desempeño del servicio y la satisfacción del cliente.
- Mejorar la productividad, eficiencia y reducción de costos.
- Mejorar la participación en el mercado.

Para poder lograr estos beneficios, un sistema de calidad en servicios debe de responder también a los aspectos humanos involucrados en el suministro de un servicio a través de:

- Administrar todos los procesos sociales involucrados en el servicio.
- Considerar las interacciones humanas como una parte fundamental de la calidad en el servicio.
- Reconocer la importancia de la percepción del cliente acerca de la imagen del organismo, cultura y desempeño.
- Desarrollar las habilidades y aptitudes de la persona.
- Motivar al personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente.

#### **2.4.3.1. Características de los servicios**

Es necesario definir claramente los requisitos de un servicio en términos de características que son observables y se someten a la evaluación por el cliente. También es necesario definir los procesos para la prestación de un servicio en términos de características que no siempre pueden ser observables por el cliente, pero que afectan directamente el desempeño del servicio. Es necesario que ambos tipos de características sean capaces de ser evaluadas por la organización del servicio con relación a normas de aceptabilidad definidas.

Una característica del servicio o de la prestación del servicio puede ser cuantitativa (mensurable) o cualitativa (comparable), dependiendo de cómo se evalúa y si la evaluación es hecha por la organización de servicio o por el cliente.

En la mayoría de los casos, el control de las características y de las prestaciones del servicio solamente puede ser realizado verificando el proceso de prestación del servicio. La medición y el control del comportamiento del proceso son, entonces, esenciales para lograr y para mantener la calidad del servicio requerida. Si bien, a veces, es posible tomar acciones correctivas durante la prestación del servicio, generalmente no es posible confiar en una inspección final para influir sobre la calidad del servicio, en la interface con el cliente, donde la verificación por el cliente de cualquier disconformidad es, a menudo, inmediata.

El proceso de prestación del servicio puede estar en el rango desde ser altamente mecanizado (como en una llamada telefónica discada directamente) hasta ser altamente personalizado (como en servicios tales como legal, médico o de consultoría). Cuanto más definible es el proceso, ya sea por mecanización o por procedimientos detallados, mayor es la oportunidad de aplicar los principios, estructurados y disciplinados, del sistema de calidad.

#### **2.4.3.2. Principios del sistema de calidad**

El cliente es el centro y foco de atención del servicio. La satisfacción del cliente se da por la interacción armónica de tres factores:

- Responsabilidad de la dirección.
- Recursos humanos y materiales.
- Sistema de calidad estructurado.

#### **2.4.3.2.1. Responsabilidad de la dirección**

La dirección de la empresa es responsable de establecer una política de calidad y comprometerse con ella, como medio de satisfacción al cliente. Implementa un sistema de calidad el cual tiene como objetivo orientar la empresa al cliente, así como el mantenimiento eficaz del sistema es responsabilidad de la dirección. La dirección desarrollara y documentará la política de calidad refiriéndola a:

- Servicio a prestar.
- Imagen de la empresa relacionada con la calidad.
- Objetivos de la calidad en el servicio.
- Forma de lograr los objetivos.
- Implicación del personal.

La dirección es la encargada de fijar la política de calidad y de crear un sistema, por el cual durante todas las etapas del proceso se asegure, evalúe y controle la calidad, así como se establezca un sistema de mejora continua. La realización de una política de calidad requiere la identificación de metas primarias para el establecimiento de objetivos de calidad. Las metas primarias deben incluir:

- Satisfacción del cliente, consistente con las normas profesionales y éticas.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Consideración dada a los requisitos de la sociedad y del ambiente.
- Eficiencia en la prestación del servicio.

La gerencia deberá traducir las metas primarias en un conjunto de objetivos y de actividades de calidad. Son ejemplos de esto, los siguientes:

- Definición clara de las necesidades del cliente, con mediciones adecuadas de calidad.
- Acción preventiva y controles para evitar insatisfacción del cliente.

- optimización de los costos relacionados con la calidad, para el desempeño y el grado de calidad del servicio requerido.
- Creación de un compromiso colectivo con la calidad, dentro de la organización de servicio.
- Revisión continua de los requisitos y de los logros del servicio, de modo de identificar oportunidades para el mejoramiento de la calidad del servicio.
- Prevención, por parte de la organización de servicio, de los efectos adversos sobre la sociedad y sobre el ambiente.

Para lograr los objetivos de calidad, la dirección debe establecer una estructura del sistema de calidad para el control, la evaluación y el mejoramiento efectivos de la calidad del servicio, a través de todas las etapas de la prestación del mismo.

Se debe definir, explícitamente, la autoridad y la responsabilidad, general y específica, para todo el personal cuyas actividades influyan sobre la calidad del servicio. Esto debe incluir la garantía efectiva de las relaciones cliente/proveedor en todas las interfaces, tanto dentro de la organización de servicio como fuera de la misma. La responsabilidad y la autoridad definidas deberán ser consistentes con los medios y los métodos necesarios para el logro de la calidad del servicio.

La alta dirección debe ser responsable de garantizar que se han desarrollado los requisitos para un sistema de calidad. Dicha gerencia debe retener su responsabilidad o debe designar un representante que sea responsable de garantizar que el sistema de calidad ha sido establecido, es auditado, es medido continuamente y es revisado para su mejoramiento.

Si bien el personal con responsabilidades específicas establecidas, puede cooperar en el logro de calidad, se debe enfatizar que no es este personal quien crea la calidad. Ellos son, solamente, una parte del sistema de calidad. El alcance del sistema de calidad abarca todas las funciones y requiere el involucramiento, el compromiso y el trabajo interdisciplinario efectivo de todo el personal, en la organización de servicio, para lograr un mejoramiento continuo.

La dirección debe proporcionar los medios para realizar revisiones formales, periódicas e independientes del sistema de calidad, de modo de determinar su adecuación continuada y su efectividad para la implantación de la política de calidad, así como para lograr los objetivos de calidad. Se debe poner énfasis particular en la necesidad o en la oportunidad para el mejoramiento. Las revisiones deben ser realizadas por miembros apropiados de la gerencia o por personal independiente, competente, que informe directamente a la alta gerencia.

Las revisiones gerenciales deben consistir en evaluaciones bien estructuradas y comprensibles, que abarquen todas las fuentes de información pertinentes, incluyendo:

- Los hallazgos de los análisis de desempeño.
- Los hallazgos de auditorías internas sobre la implantación y la efectividad de todos los elementos del sistema de calidad, a los efectos de cumplir los objetivos establecidos por la calidad del servicio. (Ver inciso 6.4.4).
- Los cambios provenientes de tecnologías, de conceptos de calidad, de estrategias de comercialización y de condiciones sociales o ambientales que sean nuevos.

Las observaciones, las conclusiones y las recomendaciones alcanzadas como resultado de una revisión y una evaluación, deben ser presentadas en forma documentada a la dirección, para que tome la acción necesaria a los efectos de establecer un programa para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Si bien la dirección tiene la máxima autoridad, tanto los mandos administrativos, o personal de trato con el cliente, deben responsabilizarse en su área de delegación. Pero responsabilizarse es el último eslabón de una cadena, formación técnica, formación humana, formación eficaz, Participación en el proyecto. Queda claro que todo el personal debe estar formado e implicado en la calidad del servicio.

La dirección es la que debe proporcionar los recursos adecuados y suficientes para implantar el sistema de calidad y mantenerla. La norma dice textualmente “el recurso más importante, en cualquier organización, es el conjunto de las personas que la componen”. El clima de la empresa, las relaciones interpersonales internas (el servicio interno) y el rendimiento de cada persona, repercute directamente en la calidad del servicio.

#### **2.4.3.2.2. Recursos humanos y materiales**

Como siempre se ha conocido el recurso más importante en cualquier organización es el de los miembros individuales del personal involucrado. Esto es especialmente importante en una organización de servicio donde el comportamiento y el desempeño de los individuos tienen impacto directo sobre la calidad del servicio.

Como parte de los recursos humanos y materiales debemos de asegurar el clima, el rendimiento, la motivación, la eficacia y la calidad, la dirección pondrá en práctica, selecciones de personal que aseguren el perfil que se requiere, para dar satisfacción al cliente, en cualquier cargo o cualquier nivel, dentro de la organización.

Como un estímulo a la motivación, al desarrollo, a la comunicación y al desempeño del personal, la gerencia debe:

- Seleccionar personal sobre la base de capacidad para satisfacer especificaciones definidas de tareas.
- Proporcionar un ambiente de trabajo que fomente la excelencia y una relación laboral segura.
- Reconocer el potencial de cada miembro de la organización mediante métodos de trabajo consistente y creativo, así como oportunidades para un mayor involucramiento.
- Asegurar que las tareas a ser realizadas y los objetivos a ser logrados sean comprendidos, incluyendo cómo afectan los mismos a la calidad.
- Ver que todo el personal sienta que está involucrado y que tiene una influencia sobre la calidad del servicio suministrado a los clientes.
- Promover contribuciones que resalten la calidad, dando debido reconocimiento y retribuciones por los logros.
- Verificar, periódicamente, los factores que motivan al personal a proporcionar calidad del servicio.
- Implantar la planificación y el desarrollo de carreras de personal.
- Establecer acciones planeadas para actualizar las destrezas del personal.

Una vez que las personas están seleccionadas y formadas, necesitan herramientas para comunicarse. Cada persona en la organización necesita cierta información y datos concretos para realizar su trabajo, cumplir con los objetivos y satisfacer las necesidades de su cliente interno o externo.

Actividades como coordinar, cooperar, resolver problemas o proponer mejoras, se realizan adecuadamente mediante métodos apropiados que deberán diseñarse como parte del sistema. Un adiestramiento en técnica de reuniones garantizará que éstas sean una herramienta eficaz, en lugar de una pérdida de tiempo desmotivante.

#### **2.4.3.2.3. Sistema de calidad estructurado**

Dentro del sistema estructurado la norma nos señala que la organización de servicios debería desarrollar, establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de la calidad mediante el cual se puedan cumplir las políticas y objetivos de la calidad fijados para el servicio. Se deberá poner especial énfasis en la prevención de problemas y reclamaciones. En caso de haber reclamaciones se tramitarán por el sistema implantado y se verá en ellas la oportunidad de mejorar, adaptando la organización a las necesidades del cliente.

Se debe establecer los procedimientos del sistema de calidad de modo de especificar los requisitos de desempeño para todos los procesos del servicio, incluyendo los tres procesos principales de suministro (diseño, comercialización y prestación del servicio) los cuales se pueden mostrar cómo operan en un ciclo de la calidad del servicio.

La calidad del servicio, como es vista por el cliente, está influida directamente por estos procesos, así como por las acciones emergentes de aquellas medidas de retroalimentación de la calidad del servicio que contribuyen al mejoramiento de la misma, principalmente:

- Comprobación por el proveedor del servicio suministrado.
- Comprobación por el cliente del servicio recibido.
- Auditorías de calidad de la implantación y de la efectividad de todos los elementos del sistema de calidad.

La retroalimentación sobre calidad debe, también, ser establecida entre los elementos interactuantes en el ciclo de la calidad.

Todos los procesos del servicio desde el diseño a comercialización y prestación del servicio, deberán contar con procedimientos que indiquen, paso a paso, las acciones a seguir, así como su control. Los servicios se organizarán como un bucle, es decir, se partirá de un análisis de necesidades de los clientes, a partir de los cuales se diseña el producto/servicio, se realizan las pruebas necesarias, se evalúan, se describe el servicio definitivo, se redactan las especificaciones y se da el servicio. A partir del análisis del grado de satisfacción, los datos «feed-back» que provienen de los clientes, deben servir de realimentación y mejora.

#### **2.4.3.3. Documentos y registros de calidad.**

Todos los elementos, los requisitos y las disposiciones del servicio, incorporados en el sistema de calidad, deben ser definidos y documentados como parte de la documentación completa de la organización de servicio.

La documentación apropiada del sistema de calidad incluye lo siguiente:

1. Manual de calidad: Este deberá proporcionar una descripción del sistema de calidad como una referencia permanente, debe contener:
  - La política de calidad.
  - Los objetivos de calidad.
  - La estructura de la organización, incluyendo responsabilidades.
  - Una descripción del sistema de calidad, incluyendo todos los elementos y las disposiciones que forman parte del mismo.
  - Las prácticas de calidad de la organización.
  - La estructura y la distribución de la documentación del sistema de calidad.
  
2. Plan de calidad: Este deberá describir las prácticas y los recursos de calidad específicos, así como la secuencia de actividades pertinentes para un servicio particular;

3. Procedimientos: Estos son declaraciones escritas que especifican el propósito y el alcance de las actividades en la organización de servicio, para satisfacer las necesidades del cliente. Los procedimientos definen cómo se conducen, se controlan y se registran las actividades. Los procedimientos deben ser acordados, ser accesibles al personal y ser comprendidos por todos aquellos que se encuentran en las interfaces entre operaciones.

4. Registros de calidad. Estos proporcionan información:

- Sobre el grado de logro de los objetivos de calidad.
- Sobre el nivel de satisfacción del cliente con el servicio.
- Acerca de los resultados del sistema de calidad para la revisión y el mejoramiento del servicio.
- Para análisis, de modo de identificar las tendencias de calidad.
- Para acción correctiva y su efectividad.
- Sobre comportamiento apropiado de los subcontratistas.
- Sobre las destrezas y el entrenamiento del personal.
- Sobre comparaciones competitivas.

Los registros de calidad deben ser:

- Verificados como válidos.
- Fácilmente recuperables.
- Retenidos por un período establecido.
- Protegidos de daño, pérdida y deterioro mientras están almacenados.

La gerencia debe establecer la política para el acceso a los registros de calidad.

#### **2.4.3.4. Comunicación con los clientes**

La dirección debe instaurar una interacción efectiva entre los clientes y el personal de la organización de servicio. Esto es crucial para la calidad del servicio percibida por el cliente.

La dirección puede influir sobre esta percepción, creando una imagen apropiada basada en la realidad de las acciones tomadas para satisfacer las necesidades del cliente. Esta imagen, presentada por el personal a todos los niveles, tiene un efecto primario sobre la relación de la organización de servicio con el cliente.

El personal que tiene contacto directo con el cliente es una fuente de información importante para llevar a cabo el proceso de mejoramiento de la calidad. La dirección debe revisar regularmente los métodos usados para promover los contactos con los clientes.

La comunicación con los clientes implica escucharlos y mantenerlos informados. Se debe prestar rápida atención a las dificultades en la comunicación o en las interacciones con los clientes, incluyendo clientes internos. Estas dificultades brindan información importante sobre áreas en las que se puede realizar mejoramientos en el proceso de prestación del servicio.

La comunicación efectiva con los clientes implica:

- La descripción del servicio, su alcance, su disponibilidad y la oportunidad de prestación.
- El establecimiento de cuánto costará el servicio.
- La explicación de las interrelaciones entre servicio, prestación y costo.
- La explicación a los clientes del efecto de cualesquiera problemas y cómo han de resolverse, cuando se presenten.

- Asegurarse que los clientes son conscientes de la contribución que pueden hacer a la calidad del servicio.
- La provisión de instalaciones adecuadas y fácilmente accesibles para la comunicación efectiva.
- La determinación de la relación entre el servicio ofrecido y las necesidades reales del cliente.

La percepción por los clientes de la calidad del servicio es a menudo, recibida a través de la comunicación con el personal y las instalaciones de la organización de servicio.

El cliente debe tener claro el tipo y alcance del servicio, los costos, cómo se resuelven los problemas que surgen, cómo se pueden usar instalaciones o cómo serán atendidas sus quejas.

Otro elemento de comunicación en la relación con el cliente, consiste en cumplir con lo prometido. Mediante etiquetas, descripciones de uso, ofertas o publicidad se realizan ofertas; es necesario cumplir con lo pactado para mantener la satisfacción del cliente.

#### **2.4.3.5. Proceso de certificación y registro ISO 9004-2**

La certificación es el comprobante, entregado por un organismo con autoridad de que las exigencias de la norma se están aplicando. Ésta da confianza al cliente sobre la capacidad de la empresa para proveerlo con artículos conforme a lo contratado. La certificación es periódica, cada 6 o 12 meses, dependiendo de la organización evaluadora. La organización evaluadora debe estar acreditada por alguno de los organismos nacionales reconocidos.

Antes de solicitar la certificación de la norma existe un procedimiento previo que se debe de elaborar, el cual lo describimos con los siguientes puntos:

- Capacitar al personal.
- Definir la organización responsable de la implementación.
- Evaluar el sistema de calidad de acuerdo a ISO 9000.
- Preparar el manual de aseguramiento de la calidad de acuerdo a ISO 9000.
- Realizar las acciones correctivas.
- Realizar una pre-evaluación.
- Solicitar la evaluación oficial.
- Implementar las acciones correctivas.
- Recibir la certificación.

## **2.5 Modelos de la calidad en el servicio**

### **2.5.1 Modelo calidad de servicio (Grönroos, 1984)**

El modelo de imagen de Grönroos (1983, 1994), plantea que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad total en tres tipos de dimensiones: calidad técnica (qué se da), calidad funcional (cómo se da) e imagen corporativa; en las que quedarán incluidos los atributos que pueden influir o condicionar la percepción que un sujeto tiene de un objeto, sea producto o servicio, siendo la imagen un elemento básico para medir la calidad percibida.

Grönroos (1988) indica que la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada; o cuando lo recibido y lo experimentado se corresponde con las expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión (Pascual, 2004).

Las expectativas o calidad esperada son función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído), imagen corporativa/local y las necesidades del cliente. Asimismo, la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La primera se enfoca en un servicio técnicamente correcto que conduce a un resultado aceptable (soporte físico, los medios materiales, la organización interna, etc), y que denomina la dimensión del “qué” es decir lo que el consumidor recibe. La segunda se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, o sea la dimensión del “cómo”. Cómo el consumidor recibe el servicio. Grönroos (1994)

Afirma Grönroos que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, lo que llama paradigma de la desconfirmación.

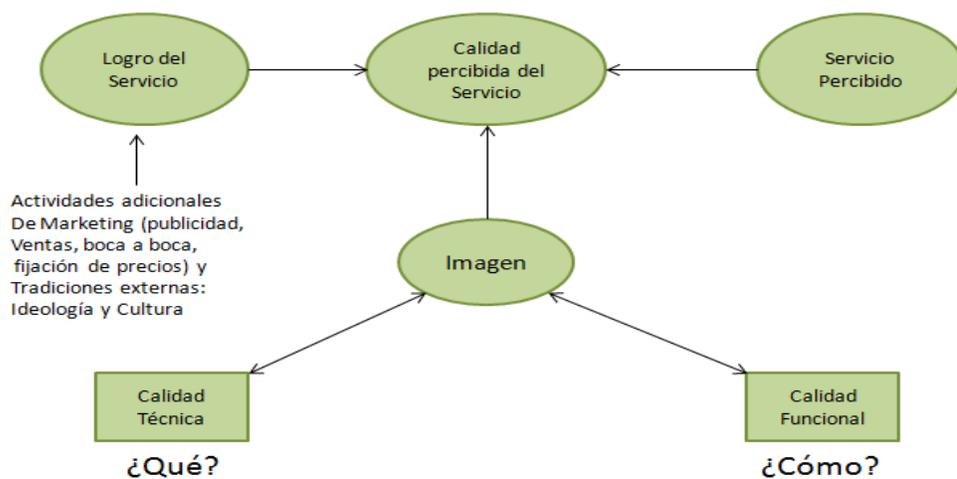
El autor propone analizar el servicio considerándolo como un producto tangible, es decir como un producto desarrollado, producido, distribuido, comercializado y

consumido. Su modelo se explica a partir del desarrollo de cuatro elementos fundamentales: el concepto de servicio, un paquete básico de servicios, la oferta de servicios incrementada y la gestión de la imagen y de la comunicación, siendo el punto principal del modelo el concepto de servicio.

El modelo de Grönross (1984) propone tres factores que determinan la calidad de un servicio (figura 2.3): 1. La calidad técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo por parte del usuario. Su apreciación se basa en las características inherentes al funcionamiento del servicio (horario de apertura, tiempo de espera para realizar un trámite, etc.); 2. La calidad funcional (también conocida como calidad relacional) que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (atención brindada por los empleados). 3. La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias, es una resultante de ese conjunto de factores.

Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, la noción más específica sería hablar de la calidad de la relación.

Figura 2.3 Modelo Grönroos

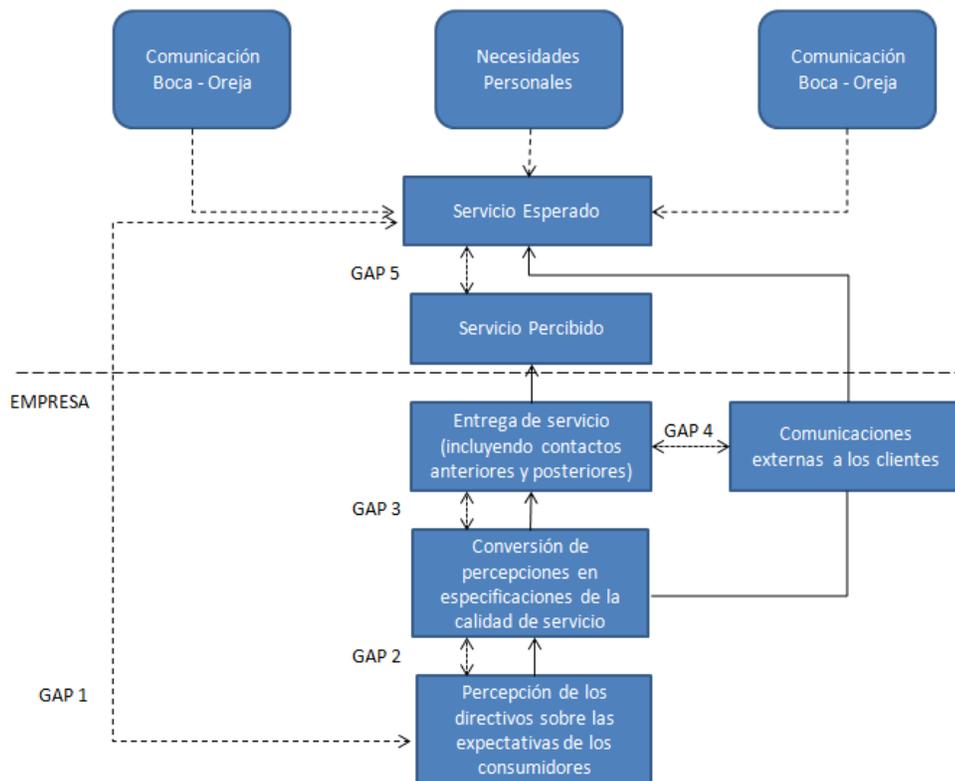


Fuente: Grönroos, 1984

## 2.5.2 Modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1988)

La calidad de servicio recibió un fuerte impulso para su aplicación en la gestión de las organizaciones a partir del trabajo desarrollado, hace años, por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988, 1993, 1994), específicamente definen la calidad de servicio percibida como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido. Por ello definen la calidad de servicio como la amplitud de las diferencias o brechas que existía entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones respecto a la prestación del servicio (figura 2.4).

Figura 2.4 Modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1988)



Fuente: Parasuraman;Zeithaml y Berry (1985).

El modelo SERVQUAL se deriva, según investigadores como Bitner (1990) y Bolton y Drew (1991), del paradigma de la desconfirmación de la literatura de satisfacción del cliente, el cual evalúa la calidad de un servicio comparando su percepción del servicio recibido con sus expectativas.

#### **2.5.2.1. Dimensiones de la Metodología SERVQUAL**

Desde que fue creada hasta ahora, esta escala multidimensional ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, hasta empresas de los más diversos sectores de actividad económica. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio, incorporando constantes mejoras.

En la actualidad, la escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización:

- **Confiabilidad.** Entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- **Responsabilidad.** Como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- **Seguridad.** Como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- **Empatía.** La capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- **Bienes materiales o tangibles.** Relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.

En base a las cinco dimensiones mencionadas se estructuran tres instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de la calidad de servicio para el cliente.

*1.- Evaluación de expectativas de calidad de servicios.*

El instrumento utilizado en esta fase del estudio es un cuestionario que contiene 21 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente.

Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier institución; por tal motivo, para cada situación específica es necesario adaptar los enunciados a las características específicas de la organización en la que se aplicará. Las preguntas se agrupan en las cinco dimensiones descritas.

*2.- Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad.*

Esta fase del estudio consiste en un cuestionario en el cual los clientes expresan la importancia relativa que tiene para ellos cada una de las cinco dimensiones de servicio.

*3.- Evaluación de la percepción de calidad de servicios.*

Se solicita a los clientes responder un cuestionario que indica sus percepciones específicas respecto al servicio brindado por la organización en estudio. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la organización en estudio.

Según Schiffman y Lazar (2001), el modelo SERVQUAL, es una potente técnica de investigación comercial en profundidad que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier tipo de empresa de servicios, permitiendo conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo ellos aprecian el servicio, diagnóstica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. Este modelo propone que la calidad de servicio se puede estimar a partir de cinco dimensiones: elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía (cuadro 2.2).

Cuadro 2.2 Dimensiones del modelo SERVQUAL para medir la Calidad de los Servicios

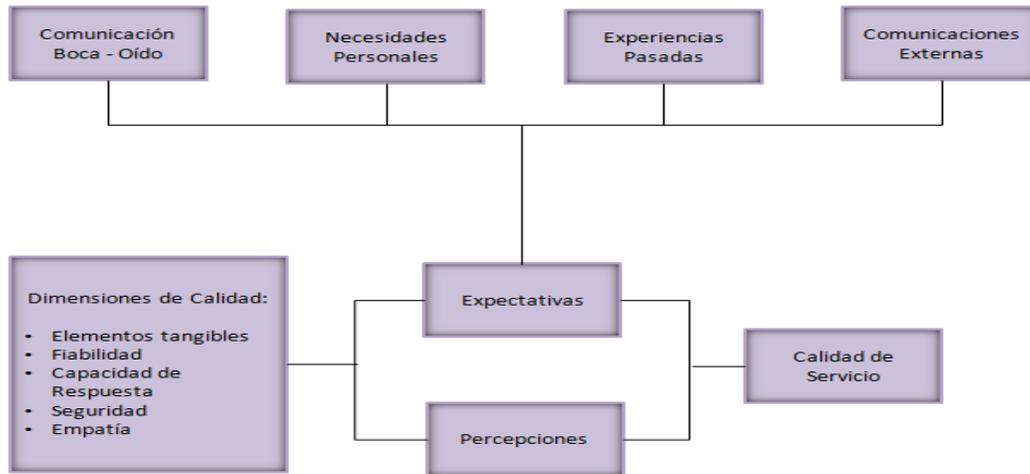
<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones
Confiabilidad	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza
Capacidad de respuesta	Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes

Fuente: Schiffman y Lazar, (2001).

### **2.5.3 Modelo Servperf (Cronin y Taylor, 1992)**

Cronin y Taylor (1992), por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios, deducen que el modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) no es el más adecuado para medir la Calidad del Servicio, y proponen un nuevo modelo denominado SERVPERF el cual se encuentra basado en el desempeño, consideran que la calidad de servicio debe conceptualizarse sólo a partir de las percepciones de los clientes (figura 2.5). Según estos autores, concebir la calidad de servicio como discrepancia crea ambigüedad porque se confunde con las definiciones clásicas de satisfacción, señalaban que sólo se debían medir las percepciones, por lo que defendían el uso de la escala desarrollada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), pero sólo la parte relativa a esas percepciones y proponen el modelo alternativo SERVPERF basado en el desempeño, midiendo solamente las percepciones que tienen los consumidores acerca del rendimiento del servicio. Es así que este modelo surge a raíz de las críticas del modelo SERVQUAL, de lo cual deriva la afirmación: El modelo SERVQUAL no presenta mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibida Carman (1990).

Figura 2.5 Modelo Servperf (Cronin y Taylor, 1992)



Fuente: Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)

Así Cronin & Taylor desarrollan y prueban un modelo alternativo basado en el desempeño. Como segundo objetivo plantean examinar las relaciones entre Calidad del Servicio, Satisfacción del Consumidor, e Intenciones de Compra. Particularmente en este segundo objetivo pretenden proveer a gerentes e investigadores mayor información acerca de:

- El orden causal de las relaciones entre Calidad del Servicio y satisfacción del consumidor.
- El impacto de Calidad del Servicio y satisfacción del consumidor sobre las intenciones de compra.

Simplemente establecer lo que los gerentes proveedores de servicios necesitan saber de cómo medir la Calidad del Servicio, que aspectos particulares del servicio define mejor su calidad, y si los consumidores actualmente compran a empresas que poseen el más alto nivel de Calidad del Servicio percibida o a aquellas con las que están más satisfechos.

### **2.5.3.1. Dimensiones de la Metodología SERVPERF**

Satisfacción y actitud.

- La Calidad del Servicio es mejor conceptualizada como una actitud.
- El modelo de “importancia/adecuación” es la más efectiva operacionalización basada en actitudes de la Calidad del Servicio.
- El desempeño actual, captura aceptablemente las percepciones de los consumidores de la Calidad del Servicio ofrecida por un proveedor en específico.

Modelo y propuesta.

Cronin & Taylor dirigieron su investigación en base a cuatro cuestionamientos básicos que corresponden a tres pasos de investigación identificados en la sección de Métodos:

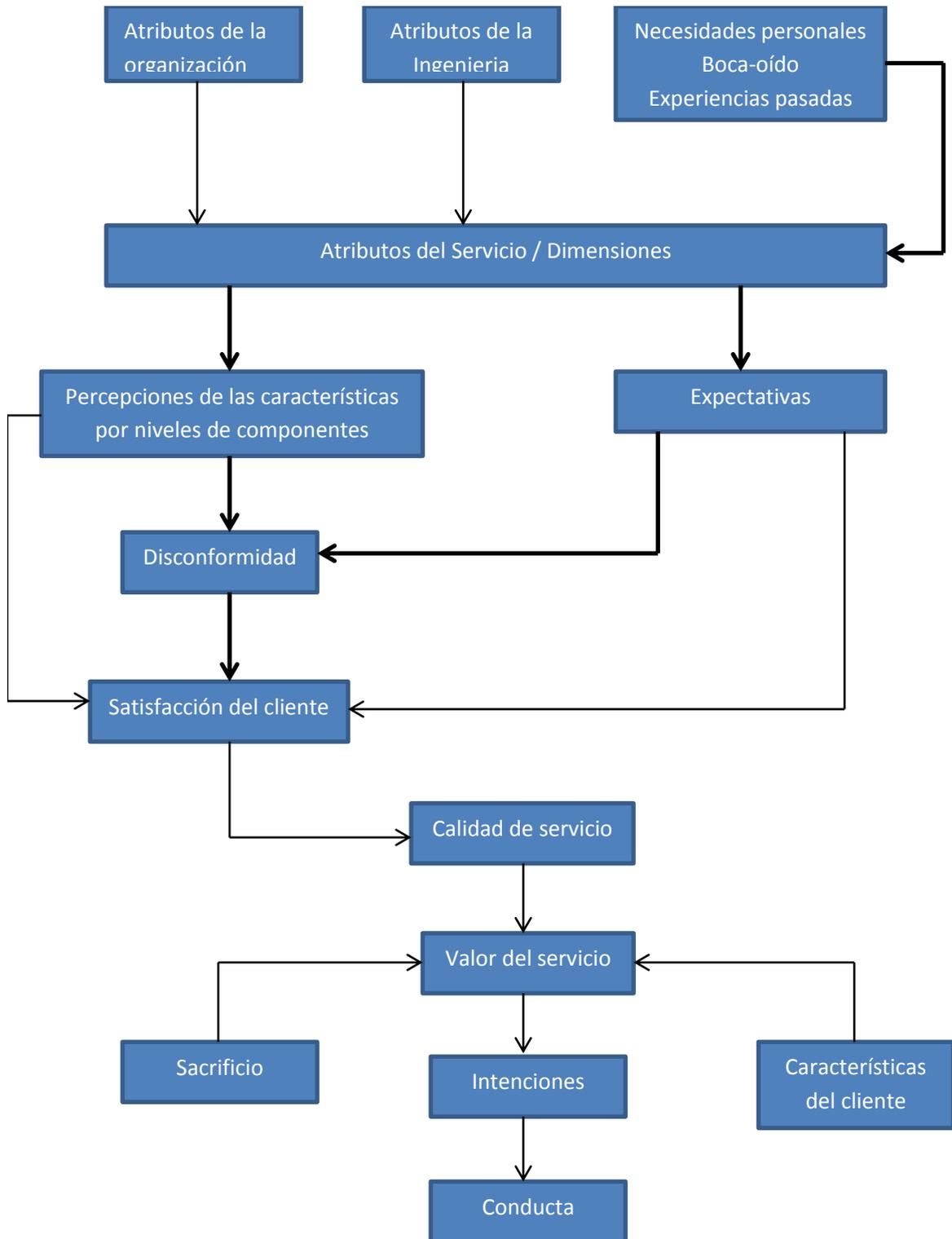
1. El primer cuestionamiento involucra directamente la medición del constructo de Calidad del Servicio.
2. El segundo objetivo del estudio de Cronin y Taylor fue el examinar las relaciones entre Calidad del Servicio, satisfacción del consumidor e intenciones de compra.
3. La siguiente cuestión investigada por Cronin y Taylor se refiere a si el nivel de satisfacción de los consumidores con un proveedor de servicios afecta sus intenciones de compra hacia la empresa.
4. La cuestión final se refiere a si las percepciones de los consumidores de la Calidad del Servicio afectan sus intenciones de compra.

#### **2.5.4. El modelo de Bolton y Drew (1991)**

Bolton y Drew, presentan la calidad de servicio percibida como la resultante de la satisfacción/insatisfacción, modelizada como una función de la no confirmación de las expectativas, mediante las percepciones de niveles de resultado de los componentes. De su investigación deriva que un determinante clave de la calidad de servicio global es el desajuste entre resultados y expectativas. La calidad de servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicio percibida, de la que se derivan las intenciones comportales.

La calidad percibida es la variable que presenta límites menos claros respecto al concepto de satisfacción, ya que ambas se refieren a un proceso de evaluación en el que el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas, es decir, ambas tienen en común el hecho de que se considera central el punto de vista de los clientes, al valorar los servicios que presta una organización. Diversos investigadores han intentado diferenciar la calidad de servicio de la satisfacción del consumidor, incluso mientras usaban el paradigma disconfirmatorio para medir las percepciones de la calidad de servicio.

Figura 2.6 Modelo de la calidad y valor del servicio de Bolton y Drew



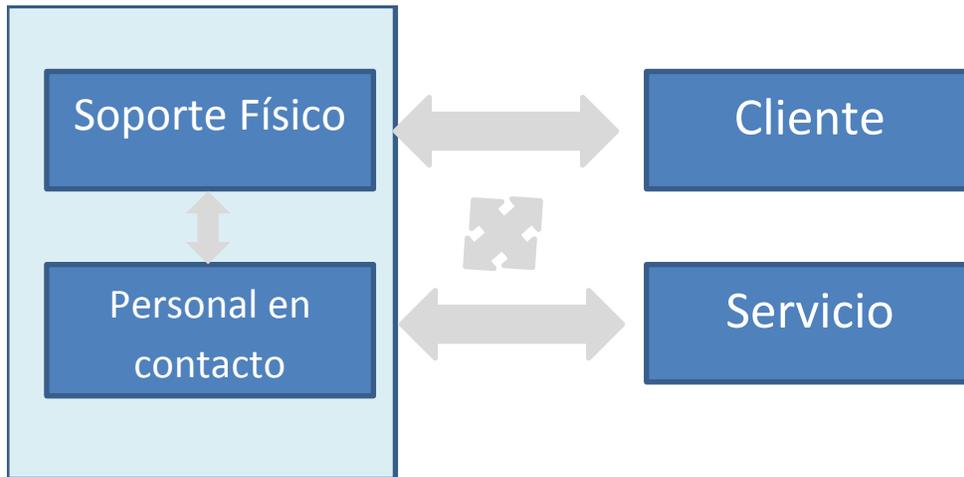
Fuente: Bolton y Drew (1991)

### **2.5.5. El Modelo de Servucción de Eiglier y Langeard (1989)**

Según Eiglier y Langeard, sus iniciadores, la servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados. Es de destacar, que el término servucción fue desarrollado por estos autores con la intención de establecer un término equivalente a la producción de productos tangibles pero aplicados a los servicios. Así, estos autores diseñan su sistema con la finalidad de poseer un proceso planificado, controlado y cuantificado para la prestación de servicios. Estos autores distinguen 4 elementos básicos en el sistema de Servucción: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio.

- El Cliente: se trata del consumidor del servicio, coproductor del mismo, resultado de su comunicación e interacción con el prestador; es el elemento clave del sistema ya que sin cliente no hay servicio.
- El Soporte Físico: que es el soporte material necesario para la producción del servicio, bien los instrumentos puestos a disposición del cliente o del personal en contacto (objetos, muebles, máquinas expendedoras, etc.) y que facilitan la realización del servicio, bien el entorno constituido por todo aquello que se encuentra alrededor de los instrumentos (localización, decorado, señalización, clima, etc.).
- El Personal de Contacto: son las personas empleadas por la empresa y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. En ocasiones puede no existir en algunas servucciones, que son realizadas únicamente por el cliente mediante la utilización de elementos de autoservicio.
- El Servicio, que es el resultado de la interacción de los tres elementos anteriores. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente, con la mayor calidad posible. Es el “beneficio” que satisface la necesidad.

Figura 2.7 Elementos de la servucción.



Fuente: Eiglier y Langeard (1989)

El Sistema de Organización Interna: son los objetivos perseguidos, la estructura adoptada, las operaciones que efectúa la empresa, en definitiva la administración, la parte no visible por el cliente. También hay que tener en cuenta a los demás clientes ya que su conducta puede influir en el nivel de satisfacción experimentado. Los Demás Clientes: en toda servucción existen relaciones entre clientes, las cuales pueden influir en la calidad del servicio prestado y la satisfacción obtenida al propiciar la creación de unas expectativas, positivas o negativas, que no sean acordes con la realidad ofrecida por la empresa.

Considerando estos elementos, se establecen tres tipos de relaciones que se producen en la prestación del servicio, las cuales son las siguientes:

1. Relaciones primarias que son las relaciones base del sistema, es decir, la interacción de los elementos de la empresa de servicio con el mercado.
2. Las relaciones internas, este tipo de relaciones muestran la interacción de los elementos de la empresa que presta el servicio.
3. Las relaciones de concomitancia se deben a la presencia de distintos clientes en la empresa de servicio. Son las interacciones que se producen entre clientes y las consecuencias que afectan a los respectivos servicios.

De allí que el modelo servucción es considerado como un instrumento basado en la teoría de Sistemas. Según L. von Bertalanfy (1968) las propiedades del sistema recaen en: el sistema está constituido por elementos identificables; todos los elementos están unidos entre sí; el sistema funciona como un objetivo, una finalidad; el sistema, cerrado o abierto, comporta una frontera identificable; el sistema funciona tendiendo a un sistema de equilibrio; y todo cambio en un elemento del sistema, genera un cambio en el resto (interacción causa-efecto).

Por lo anterior, se puede concluir que la calidad del servicio se logra si se consideran los diferentes elementos que conforman el sistema. Para ello es necesario alcanzar calidad tanto en el servicio principal como en los complementarios que lo rodean, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, que sólo se obtendría cuando se logra estar o sobrepasar su nivel de expectativas en que al servicio se refiere.

#### **2.5.6 Modelo de los Tres Componentes de Rust y Oliver (1994)**

El modelo se compone de tres elementos: el servicio y sus características (service product), el proceso de envío del servicio o entrega (service delivery) y el ambiente que rodea el servicio (environment). Su planteamiento inicial fue para productos físicos. Al aplicarlo al servicio, cambia el centro de atención, pero, como ellos afirman, se está hablando de empresas de servicios o de productos, los tres elementos de la calidad del servicio siempre están presentes.

Figura 2.8 Modelo de los tres componentes de Rust y Oliver (1994).



Fuente: Rust y Oliver (1994)

El servicio y sus características se refieren al diseño del servicio antes de ser entregado al cliente. Las características específicas se incluyen aquí. Los elementos se determinan según el mercado objetivo, es decir, según las expectativas. Dichas expectativas pueden estar ligadas a benchmarks como parámetros de comparación, independientemente de que la industria decida o no cumplir con el estándar. El punto clave es la determinación de las características relevantes o especificaciones a ofrecer (Rust y Oliver, 1994). Paralelamente, desde la teoría de gestión, de manera específica desde la gestión total de calidad, se estableció una metodología para evaluar dichas características, llamada la casa de la calidad. El Quality Function Deployment (QFD) se utiliza para establecer las características del servicio.

El ambiente del servicio está subdividido en dos perspectivas: la interna (del proveedor del servicio) y la externa. El ambiente interno se enfoca en la cultura organizacional y en la filosofía de la eliminación, mientras el externo se orienta principalmente al ambiente físico de la prestación del servicio (Rust y Oliver, 1994).

Aunque Rust y Oliver no llegaron a confirmar empíricamente la existencia de esas tres dimensiones en la conceptualización de la calidad de servicio, podemos encontrar evidencia empírica de la misma en distintas investigaciones que plantean modelos muy similares, ejemplo de esto lo podemos en el sector de la banca minorista.

### 2.5.7 Análisis de los modelos

Una vez que se han descrito los cinco métodos sobre la calidad, vamos hacer una comparación entre los mismos, para poder entenderlos de mejor manera y así identificar en que coinciden estos métodos.

Cuadro 2.3 Análisis comparativo de los modelos

Representantes	Modelo	Contexto	Variables propuestas
Grönroos (1984).	Servman	Plantea que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad en dimensiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad técnica.</li> <li>• Calidad funcional</li> <li>• Imagen corporativa</li> </ul>
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Servqual	Definen la calidad de servicio percibida como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Boca-oreja</li> <li>• Necesidades personales</li> </ul>
Cronin y Taylor (1992)	Servperf	Considera que la calidad de servicio debe conceptualizarse sólo a partir de las percepciones de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Boca-oído</li> <li>• Necesidades personales</li> <li>• Experiencias pasadas</li> <li>• Comunicaciones externas</li> </ul>
Modelo de Bolton y Drew (1991)	Bolton y Drew	La calidad de servicio se percibe como la resultante de la satisfacción/insatisfacción, modelizada como una función de la no confirmación de las expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos de la organización.</li> <li>• Atributos de la ingeniería.</li> <li>• Necesidades personales Boca-oído</li> </ul>

Representantes	Modelo	Contexto	Variables propuestas
Eiglier y Langeard (1989)	Servucción	Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesario para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte físico.</li> <li>• Cliente.</li> <li>• Personal en contacto.</li> <li>• Servicio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

En el cuadro 2.3 podemos observar las principales aportaciones de los cinco modelos de calidad que elegimos para nuestra investigación, en donde, todos estos modelos tienen un mismo objetivo, que es la satisfacción del cliente a través de la calidad, hay autores que mencionan que la calidad empieza a partir de las percepciones del cliente, y ésta sería la idea más apropiada para poder conceptualizar la calidad.

## 2.6 Estrategias

El concepto de estrategia es antiguo. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en la conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

“El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte en general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global (Mintzberg y Quinn, 1995)”.

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus diferencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Johnson y Scholes (2001), estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland, 1999).

Ansoff (1965) establece que “Las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre las cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados”.

De todo lo anterior se entiende la estrategia como un patrón a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

La administración estratégica, la cual también se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de empresas. Las empresas independientes de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes y nuevos mercados con el fin lograr mayores beneficios. Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir. Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un

nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa, el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

### **2.6.1. Niveles de estrategia**

En el libro “Dirección estratégica”, Johnson y Scholes (2001) describen las siguientes estrategias, y afirman que estas estrategias existen en los distintos niveles de una organización.

- 1. Estrategia corporativa.** Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- 2. Estrategia de unidad de negocio.** La estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
- 3. Estrategias operativas.** Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

### **2.6.2. Criterios para evaluar una estrategia**

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, Mintzberg y Quinn (1995) mencionan lo siguiente:

- **Objetivos claros y decisivos.** No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas,

es decir, el logro de esas metas debe de asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

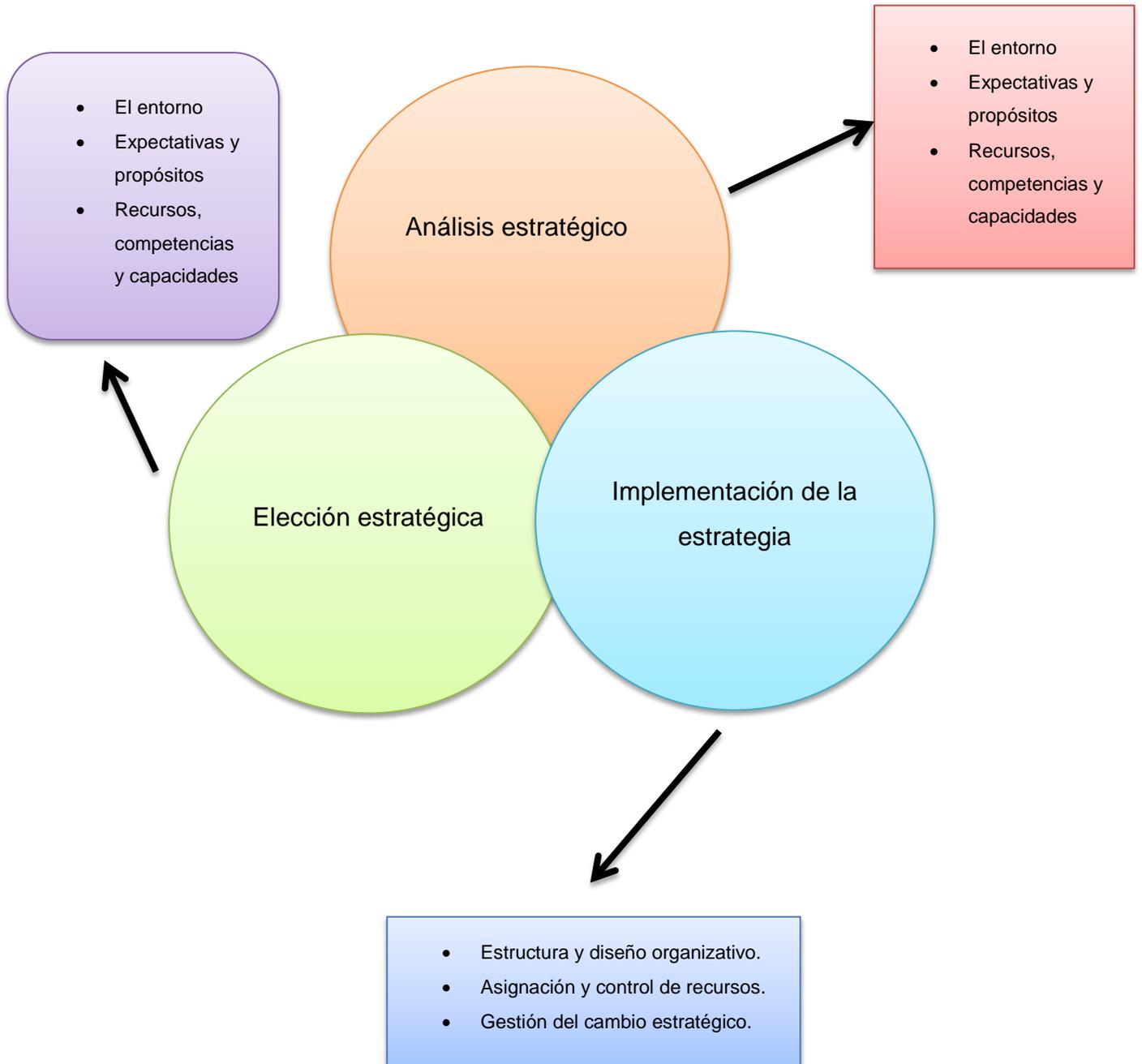
- **Conservar la iniciativa.** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes
- **Concentración.** Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias que los competidores.
- **Flexibilidad.** el reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- **Liderazgo coordinado y comprometido.** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se le asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- **Sorpresa.** La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad.** Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

### 2.6.3. Proceso de la dirección estratégica

Johnson y Scholes (2001) presentan un modelo básico del proceso de la dirección estratégica. La dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales, que son, el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprometer la posición estratégica de la organización, la elección estratégica,

que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implementación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, y de cómo dirigir los cambios necesarios.

Figura 2.9. Modelo básico del proceso de la dirección estratégica



Fuente: Johnson y Scholes (2001)

#### **2.6.4 Estrategias de calidad enfocadas al cliente**

En una empresa lo más importante son sus clientes y su equipo de trabajo, y sólo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicio de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo en el mercado.

Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que debe manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la banco.

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de sus prospectos es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, actualmente es este uno de los puntos más vulnerables de los bancos, ya que según estudios realizados la atención al cliente sigue siendo deficiente, por lo cual se puede usar esta debilidad de las competencias en beneficio de los clientes para fortalecer nuestro banco.

Enseguida se detallaran estrategias para mejorar sustancialmente al servicio de atención al cliente:

1. El cliente por encima de todo: es la razón de ser de nuestro negocio.
2. No hay nada imposible cuando se quiere: a pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, se puede lograr lo que sea.
3. Cumplir todo lo que prometa: son muchas las empresas que tratan, ha partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera: el cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera, y esto se logra conociéndolo bien y enfocándonos en sus necesidades y expectativas.

5. Para el cliente, tú marcas la diferencia: las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos). Si no se satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos.
8. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente: aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, la realidad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir hacen su valoración.
9. Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar: aunque se hayan alcanzado las metas propuestas en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias. Cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente.

La atención al cliente es una herramienta estratégica, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad (Johnson y Scholes, 2001).

## **2.7 Estudios relevantes sobre la calidad en el servicio bancario**

Los servicios financieros, como cualquier otro servicio son intangibles, debido a esta peculiar característica son difíciles de evaluar, generalmente para poder brindar una buena calidad en el servicio hay que considerar algunos factores como lo es la experiencia y la credibilidad, factores que si no se tienen sería difícil proporcionar una buena calidad del servicio, generalmente las investigaciones que se han realizado sobre la calidad en el servicio se han tornado difíciles, pero siempre se han catalogado como muy interesantes ( Zeithaml et al, 1985 ).

La conceptualización y medición de la calidad del servicio y la percepción de la misma han sido temas de los más debatidos y controvertidos en la literatura de Marketing. Debate que continúa hasta la fecha, en efecto, la calidad de servicio percibida ha demostrado ser un tema difícil de entender. Se ha referido como evasiva (Parasuraman, 1985), y la investigación relacionada con su dimensión todavía se considera sin resolver (Caruana, 2000).

Como ya hemos visto, diferentes autores consideran que la calidad del servicio es un tema difícil de estudiar, por la complejidad del tema y por los diferentes factores que involucra. Uno de los principales países donde se han realizado estudios e investigaciones del tema, es la India, investigaciones enfocadas principalmente a la calidad del servicio bancario, estas investigaciones surgen a raíz de que, en los años 80's los bancos en la India tenían que asumir una mayor cohesión social, la responsabilidad de asumir un papel de liderazgo en el desarrollo socioeconómico sostenido por un lado, y por otra parte, la preocupación por su nivel de rentabilidad ( Bhattacharyay y Ghose, 1989 ). Los rendimientos de los depósitos bancarios que los clientes hacían en estos bancos de la India eran bajos, además había una fuerte competencia no sólo entre los bancos sino también de las instituciones no bancarias. Sin embargo, durante la última década, los bancos comerciales de la India pasaron por importantes sofisticaciones financieras y una gran diversificación de productos financieros. Lo

que conllevó a tener una mayor cantidad de clientes satisfechos, ya que a través de esta renovación de productos la banca cubría más las necesidades de los clientes y los bancos eran más eficientes, eficaces y rentables.

Los proveedores de servicios financieros se esfuerzan por diferenciarse de la competencia a través de los productos financieros. Sin embargo, la banca es un sector de servicios orientado al cliente, y el cliente es el centro de atención por lo que se considera actualmente como el factor distintivo. Uno de los desafíos para los bancos es también la de reducir los costos, aumentar la eficiencia, al tiempo que mejora la calidad de su servicio e incrementar la satisfacción del cliente (Chakravarty, 1996).

Entre las innumerables investigaciones e innumerables dimensiones propuestas en las últimas décadas, tenemos que los más utilizados es la escala de calidad de servicio SERVQUAL (Parasuraman, 1988). Sin embargo, los investigadores como Cronin y Taylor (1992) han cuestionado la base conceptual de la escala SERVQUAL y ellos consideran que la escala del SERVPERF es la más apropiada para aplicar en una investigación sobre la calidad del servicio en los bancos.

A continuación vamos a presentar un cuadro comparativo, respecto a los dos modelos señalados, aplicados a investigaciones sobre la calidad de servicio en el sector bancario:

Cuadro 2.4 Estudios realizados sobre la calidad en el servicio bancario

Estudios empíricos sobre la calidad del servicio															
Investigación / País de estudio	Revista	Año	Título	Construcciones estudiadas									Escala	Comentarios	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Adil (India)	Revista internacional de negocio, estrategia y gestión	2011	La evaluación de la calidad del servicio en el banco del sector público: un estudio comparativo de los clientes urbanos y rurales	*	*	*	*	*						SERVPERF	Influencia significativa de la FIABILIDAD y la empatía se encontró en la calidad general del servicio
Adil & Khan (India)	Revisión integral, una revista de gestión	2011	Medición de la calidad del servicio en las sucursales rurales de los bancos comerciales: un estudio empírico	*	*	*	*	*						Modificado SERVPERF	Tangibility and reliability emerged as important dimensions
Aldlaigan & Buttle (UK)	Revista internacional de gestión de la industria de servicios	2002	SYSTRA-SQ Una nueva medida de la calidad del servicio bancario	*		*	*	*		*		*		SYSTRA-SQ	Validado una nueva escala para la industria de la banca minorista
Al-maghrabi (Arabia Saudita)	Diario de la gestión de la información empresarial	2011	Antecedentes de intenciones de continuidad comercial: el caso de la Arabia Saudita							*		*	*	Los artículos han sido adaptados de la literatura previa	Intenciones de permanencia de compras en la región árabe
Angur (India)	Revista internacional de banco de comercialización	1999	La calidad del servicio en el sector bancario: La evaluación en una economía en desarrollo	*	*	*	*	*						SERVQUAL & SERVPERF	Aplicabilidad examinado de medidas alternativas de calidad de servicio en el desarrollo de la economía
Arasli (Chipre)	Revista internacional de banco de comercialización	2005	Una comparación de la calidad del servicio en el sector bancario	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	SERVQUAL	La brecha más grande se encuentra en la dimensión de la empatía mientras dimensión aseguramiento tuvo la mayor influencia en la satisfacción del cliente
Choudhury (India)	Revista de negocios Asia-Pacífico	2007	Servicio dimensionalidad de calidad: un estudio del sector bancario de la India	*	*	*	*	*					*	SERVQUAL	Dimensiones exploradas de los clientes perciben la calidad del servicio en los bancos de la India
Dutta (India)	Diario de la investigación de los servicios por el instituto para la gestión y la tecnología internacional	2009	Expectativas del cliente y la percepción a través de la industria de la banca de la India y las consecuencias financieras resultantes	*	*	*	*	*						SERVQUAL	corroboró la percepción del cliente con el desempeño financiero del banco

Fuente: Mohd, (2013)

## Capítulo 3. Método de Investigación

Este capítulo, contiene la fundamentación y diseño metodológico de la investigación. Se incluyen los sujetos de estudio y la selección de categorías de análisis así como el diseño de una entrevista semi estructurada.

### **3.1 Fundamentación de la investigación**

#### **3.1.1. Situación problemática**

La banca es considerada como una actividad muy dinámica a nivel mundial, pero en el caso de México transita por transformaciones que, no obstante su magnitud, han consumido tan solo unos cuantos años. Un poco más de tres lustros, con igual número de crisis, han servido de escenario a esta espiral de mutaciones y cambios.

Aun no se definen por completo las tendencias que prevalecerán para el negocio bancario en el país. La crisis del sector bancario no está superada, si bien hay indicadores favorables, como la reducción en el último año que se registró (2010) a 9% del índice de cartera vencida a cartera total de los 12 bancos privados no intervenidos por FOBAPROA. En estas instituciones han mejorado los índices de capitalización, superiores al 12% y el nivel de provisiones a cartera vencida, que se ubica ya por arriba del 60% (ABM, 2012).

Y aunque la crisis aún está en vías de solución, nuevos competidores ganan posiciones en el mercado, atraídos por su innegable potencial. Cabe destacar la incursión de inversionistas extranjeros en las instituciones nacionales, a partir de la reforma legal a la estructura de grupos financieros y entidades de banca múltiple que posibilitó la mayor participación extranjera en el capital de los bancos.

Ante este escenario, nuevas transformaciones deberán operarse en los bancos establecidos y en su marco regulatorio. Para los primeros, la redefinición de sus nichos de mercado, de la escala de operación y del costo de la tecnología, serán variables a considerar con no menos cuidado que la formación de estructuras especiales, todas en la medición de riesgos de mercado, factor imprescindible para actuar con éxito en el mercado crediticio.

Los próximos años serán de una competencia intensa debido a que, los usuarios de la banca, se han vuelto más exigentes al solicitar un servicio de calidad. Los bancos deberán tener como foco principal de atención al cliente, partiendo de la base de que el cliente es su activo más importante.

Estudios realizados por el AMAI (2012) evidencia que la calidad del servicio es una consideración importante para el usuario de servicios bancarios como las tasas de interés por lo que se espera que los bancos mejoren la calidad de su servicio y esto sólo lo van a lograr realizando cambios en los siguientes puntos:

- La rapidez de respuesta, el respeto por el tiempo.
- Mejorar la calidad del servicio y a la vez la rentabilidad.
- La necesidad de servicios bancarios y financieros de alta calidad y competitivos impulsa a la banca a controlar los márgenes financieros, desarrollando el cobro de comisiones por servicio.
- La banca debe conocer con exactitud los costos de cada producto y deberán estar en posición de medir la rentabilidad de cada cliente.

Según el estudio de la AMAI, los usuarios evaluaron negativamente a las comisiones que cobran los bancos, si se comparan contra el valor agregado de los servicios que prestan. Es un hecho que las nuevas perspectivas para la banca en México están aún por definirse, pero también lo es que, al igual que en los últimos años, las transformaciones no cesarán e incluso dejarán atrás temores o expectativas conservadoras, tal y como lo confirma la historia reciente (AMAI, 2012).

### **3.1.1.1 Perfil del ejecutivo de servicio**

Ejecutivo de Servicio en Sucursal.

Propósito del Puesto:

Mejorar la experiencia del cliente en Sucursal a través de su atención en ventanilla. Promoviendo a clientes actuales y potenciales los productos y servicios referenciándolos a las áreas de plataforma o canales alternos para ayudar a incrementar la rentabilidad en Sucursal.

Principales Responsabilidades:

- Asegurarse del correcto manejo de los valores monetarios, apegándose a la normativa establecida, con la finalidad de mitigar el riesgo operativo.
- Promover servicios y productos a los clientes en ventanilla, a fin de referenciarlos al Ejecutivo de Cuenta.
- Proporcionar la atención a los clientes.
- Mejorar la percepción de servicio al cliente.
- Apego a las políticas y procedimientos en el manejo de efectivo establecido referente a las actividades de la sucursal antes, durante y después de la atención a clientes y usuarios.

Principales Retos:

- Orientación al cliente.
- Orientación al cumplimiento de objetivos (ventas).
- Prospección de clientes.
- No cuenta con grado de autoridad.

### **3.1.2. Planteamiento del problema**

¿Cuáles son las estrategias que se pueden enfocar, para mejorar la percepción del cliente sobre el servicio de los Ejecutivos de Servicio?

### **3.1.3. Enunciado del problema**

En la actualidad el servicio proporcionado en las Instituciones Bancarias de México no es el adecuado, se carecen de estrategias definidas hacia el cliente que considere su percepción del servicio ofrecido por los Ejecutivos de Servicio.

### **3.1.4. Objetivo general**

Proponer estrategias orientadas al cliente, a partir de la percepción de la calidad en el servicio bancario.

### **3.1.5. Objetivos específicos**

- Analizar los modelos de calidad.
- Describir los modelos de percepción de la calidad aplicados al servicio bancario.
- Describir las variables que inciden en la percepción de la calidad del servicio.
- Describir las estrategias orientadas al cliente.

### **3.1.6. Preguntas de investigación**

¿Cuáles con los modelos de calidad?

¿Cuáles son los modelos de percepción de calidad aplicados al servicio bancario?

¿Cuáles son las variables que inciden en la percepción de la calidad del servicio?

¿Cuáles son las estrategias orientadas al cliente?

### **3.1.7. Matriz de congruencia en el planteamiento**

La matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento (Ezequiel, 1994).

Su presentación en forma de matriz permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica, lo que elimina de golpe las vaguedades que pudieran existir durante los análisis correspondientes para avanzar en el estudio, para conocer el proceso de la investigación en el cuadro 3.4 se presenta la matriz de congruencia de nuestra investigación.

Cuadro 3.1. Matriz de análisis de contenido

Título	Problema de Investigación	Objetivo general	Objetivos particulares	Preguntas de investigación
Estrategias orientadas al cliente a partir de la percepción de la calidad en el servicio bancario	En la actualidad el servicio proporcionado en las Instituciones Bancarias de México no es el adecuado, debido a que carecen de estrategias definidas hacia el cliente que consideren su percepción del servicio ofrecido por los ES.	Proponer estrategias orientadas al cliente, a partir de la percepción de la calidad en el servicio bancario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analizar los modelos de calidad.</li> <li>b. Describir los modelos de percepción de la calidad aplicados al servicio bancario.</li> <li>c. Describir las variables que inciden en la percepción de la calidad del servicio.</li> <li>d. Describir las estrategias orientadas al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) ¿Cuáles son los modelos de calidad?</li> <li>b) ¿Cuáles son los modelos de percepción de calidad aplicados al servicio bancario?</li> <li>c) ¿Cuáles son las variables que inciden en la percepción de la calidad del servicio?</li> <li>d) ¿Cuáles son las estrategias orientadas al cliente?</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.8. Justificación**

México está inmerso en una economía de globalización internacional, enfrentando los beneficios y retos que ello le puede proporcionar. Como resultado de dicha globalización y del cambio acelerado se llega a niveles muy altos de competencia, a nuevas y diversas formas de producción y comercialización que están modificando los conceptos y estructuras de las empresas, de los productos y de las tecnologías nacionales.

En virtud del desarrollo económico que México ha experimentado en los últimos años, la problemática actual de los negocios demanda gente con una formación, desempeño y actitud de servicio más enfocado al cliente. Ellos no solo deben responder al cambio, sino que deben provocarlo para lograr ventajas competitivas tanto a nivel empresarial como nacional. Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación.

Peter Davis y John Donaldson de la Universidad de Leicester proponen un análisis de tareas y responsabilidades donde se debe tomar en cuenta los grupos, organizaciones e instituciones que tienen que ver con las empresas, ya sea participante en sus actividades, como lo son los empleados, proveedores, clientes como quienes siguen con interés su desenvolvimiento como la comunidad y el estado. Además siete principios o valores para mejorar la calidad en el servicio: pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, el centro en las personas y el papel múltiple del trabajo.

La competitividad de las instituciones financieras es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. Esa relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que existen una serie de factores como lo es la calidad en el servicio al cliente, que constituyen el entorno. La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales (López, 2003).

El nuevo esquema organizativo de las instituciones bancarias habrá de tener en cuenta, entonces, los constantes y rápidos cambios del entorno, la visión y el propósito organizacionales, las necesidades y expectativas de los diversos agentes que interactúan con la empresa -clientes, proveedores, empleados, propietarios, competencia, gobierno, sociedad en general- y el proceso de creación de valor, que en la actualidad este proceso de crear valor se está enfocando más en la calidad de servicio, con la posibilidad de operar en un entorno complejo e incierto, generando entre todos los que forman parte de la organización -personas, grupos, redes- un conocimiento que sea capaz de añadir valor y diferenciarla, generando así, ventaja competitiva sostenible (Raich, 2000), sin olvidar que el conocimiento se adquiere cuando el ser humano aprende.

### **3.2. Tipo y diseño de la investigación**

La investigación se desarrolla para dar solución a la pregunta, ¿Cuáles son las estrategias que se pueden enfocar para mejorar la percepción del cliente sobre el servicio de los Ejecutivos de Servicio? Para cumplir este propósito, se realizará una investigación de tipo cuantitativo y explicativo que fue el soporte teórico que sirvió como la guía para elaborar las estrategias necesarias que responde a la pregunta de investigación.

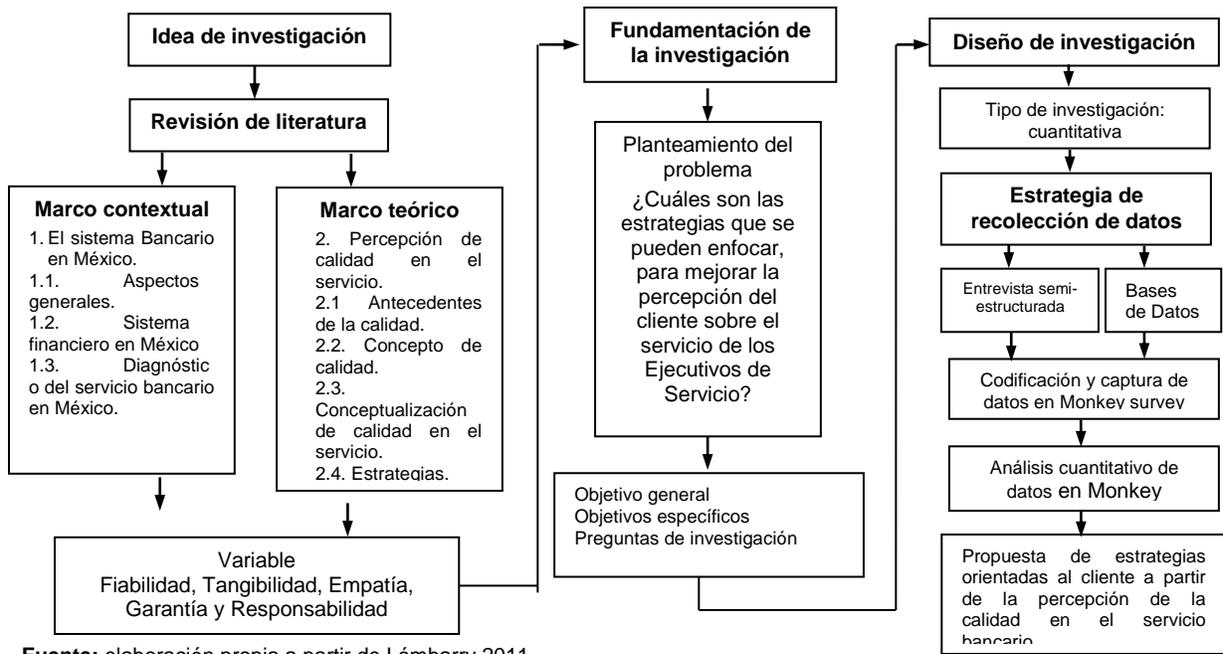
#### **3.2.1. Modelo de investigación**

El modelo de investigación se concibió a partir del método deductivo, considerando dos principales técnicas de investigación para el trabajo de campo:

1. Por una parte, dentro del marco contextual y el marco teórico: la revisión de literatura, documentos, aplicación de técnicas de estudio, y de la entrevista semi estructurada a clientes de una Sucursal Bancaria, ubicada en la Plaza Tecnoparque en la delegación Azcapotzalco. A partir de este material se realizó un análisis de contenido, el cual proporcionó la base para establecer las categorías de esta investigación.

El procedimiento de investigación que fundamentó este trabajo, es el mostrado en la siguiente figura 3.1.

Figura 3.1. Procedimiento de investigación



### 3.2.2. Horizonte temporal y espacial

Para la presente investigación se consideró como contexto espacial una Sucursal Bancaria ubicada en la Plaza Comercial Tecnoparque en la delegación Azcapotzalco, que tiene una presencia en promedio de 1,500 clientes diarios y es una de las que recibe un mayor número de quejas por el mal servicio que proporcionan los ejecutivos de servicio que se encuentran a su cargo y el contexto temporal fue abarcado transaccionalmente.

### 3.2.3. Sujetos de investigación

Se encuentra conformado de la siguiente manera (se menciona el número de entrevistas realizadas):

- Usuarios/Clientes de la sucursal ubicada en la plaza Tecnoparque.
- 5 Ejecutivos de Servicio de la Sucursal.

En total se realizaron 240 entrevistas.

### **3.2.4. Tipo de muestreo**

La entrevista realizada a los usuarios y clientes de la sucursal bancaria ubicada en la plaza Tecnoparque fue del tipo de aleatorio simple, ya que no se eligió a las personas para realizarles la entrevista. En este caso sólo se les invitó a las personas a participar en la entrevista.

### **3.2.5. Tipo de investigación**

El tipo de investigación, en cuanto a la naturaleza de los datos, es de tipo cuantitativo, presentando una fase exploratoria-descriptiva, debido a que la calidad en el servicio bancario es un tema escasamente estudiado en este país.

### **3.2.6. Estructura de investigación**

El diseño de investigación que permitió responder las preguntas de investigación fue considerado acorde a los criterios siguientes, recopilados por Rivas (2004):

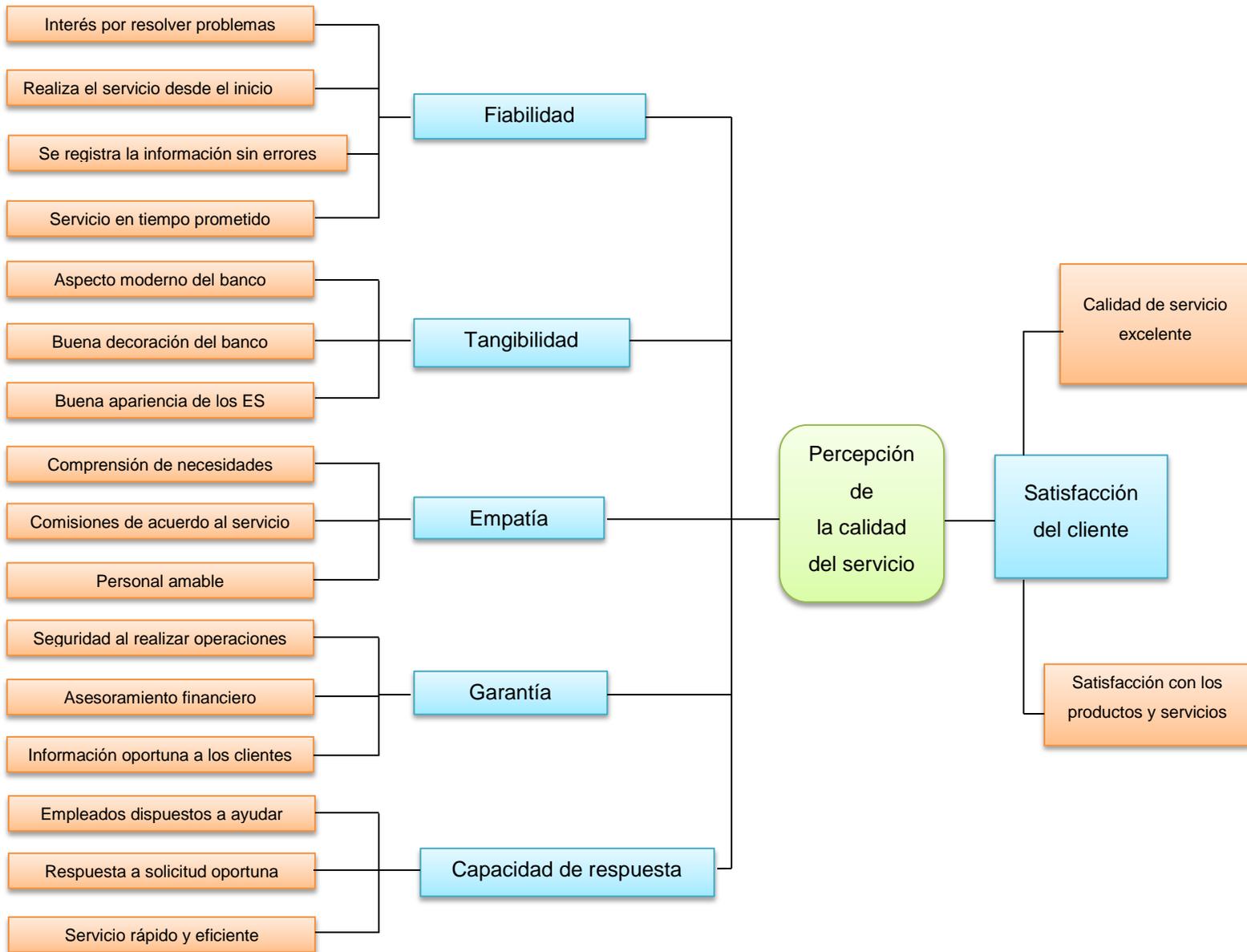
Grado de claridad de las preguntas de investigación:	Estudio explicativo, propositivo.
Método de recolección de datos:	Documental y entrevista semi estructurada.
Propósito del estudio:	Descriptivo, causal, explicativo, correlacional.
Dimensión del tiempo:	Transaccional.
Amplitud y profundidad del estudio:	Estudio cuantitativo.
Ambiente de la investigación:	Estudio de campo.
Percepción de los sujetos de la investigación:	Rutina modificada.

En el contexto cuantitativo se consideró como técnica de recolección de datos la entrevista semi estructurada, aplicada a los sujetos de investigación. El análisis de la información se realizó con el software Monkey Survey

### 3.2.7. Variables de estudio

La revisión de la literatura especializada evidenció diversos modelos sobre el tema de la calidad en el servicio al cliente y con base a la literatura estudiada se elaboró el siguiente diagrama de estudio de las variables involucradas en la investigación.

Figura 3.2 Diagrama de variables



Fuente: elaboración propia

### 3.2.8. Diseño de entrevista semi-estructurada

Como apoyo en el diseño de la entrevista semi-estructurada, se empleó la matriz de análisis de contenido, como instrumento de coherencia y congruencia (ver cuadro 3.5), lo que facilitaría el análisis de las variables, indicadores y preguntas, con ayuda de la aplicación Monkey Survey.

Cuadro 3.2. Matriz de análisis de contenido

Variable:	Preguntas	Referencia	
Fiabilidad	1. ¿Cuándo usted tiene un problema, el banco muestra interés sincero para resolverlo?	Modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1988)	
	2. ¿El Banco realiza el servicio desde el primer momento que se solicita?		
	3. La información personal registrada por el banco está libre de errores?		
	4. ¿Los empleados de los bancos ofrecen el servicio en el tiempo prometido?		
Tangibilidad	5. ¿El banco cuenta con un aspecto moderno?		
	6. ¿El banco cuenta con una buena decoración?		
	7. ¿Los empleados del servicio de escritorio, son ordenados de apariencia?		
Empatía	8. ¿Los empleados del Banco comprenden sus necesidades específicas?		
	9. ¿El cobro de comisiones por parte del banco, está en proporción a los servicios que presta?		
	10. ¿Los empleados del banco son personas amables?		
Garantía	11. ¿Usted siente seguridad al realizar una transacción con el banco?		
	12. ¿El banco le proporciona asesoramiento financiero?		
	13. ¿Los empleados del banco proporcionan información oportuna a los clientes?		
Capacidad de respuesta	14. ¿Los empleados del banco siempre están dispuestos a ayudar a los clientes?		
	15. ¿Los empleados del banco responden a mi solicitud en forma rápida?		
	16. ¿El servicio de ventanilla es rápida y eficiente?		
Satisfacción del cliente	17. ¿La calidad general de los servicios prestados por el banco, es excelente?		Zeithami (1996)
	18. ¿Estoy satisfecho con los productos y servicios proporcionados por el banco?		

Fuente: elaboración propia a partir de Niveen, 2013

### **3.2.9. Medición**

Hay un creciente interés por la satisfacción del cliente como un aspecto esencial en la evaluación de la calidad. Kotler y Armstrong (2003) sugieren que unas altas cuotas de satisfacción del cliente pueden constituir el mejor indicador de los beneficios futuros de una empresa. Sin embargo, existe mucha ambigüedad entre las definiciones de Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente; algunos autores hablan acerca de que son las expectativas antecedentes de la satisfacción, mientras que otros hablan de que es la calidad percibida la que precede dicha satisfacción.

#### **3.2.9.1. Medición de la satisfacción del cliente**

Churchill y Surprenant (1982) sostienen que la calidad percibida, en lugar de las expectativas, afecta directamente la satisfacción para bienes durables; mientras que para bienes no durables, es función tanto de las expectativas como de la evaluación de los desempeños y de la disconformidad.

El modelo utilizado para la evaluación de la satisfacción de los clientes, parte de una recopilación de variables de medición de la satisfacción de clientes en general. Dichas variables fueron adaptadas al contexto de análisis, lográndose así un instrumento completo como punto de partida para la investigación.

La recopilación de datos fue a través de una entrevista semi estructurada, aplicada una muestra elegida al azar, de tal modo que a continuación se define el instrumento utilizado, así como la muestra.

### 3.2.9.2. Entrevista

La entrevista puede ser definida como un mecanismo de aproximación que permite profundizar el conocimiento sobre un determinado proceso, grupo, situación o vivencia

Cuadro 3.3 Metodología de la entrevista

<b>Entrevista</b>				
<b>Objetivo</b>	La entrevista puede ser definida como un mecanismo de aproximación que permite profundizar nuestro conocimiento sobre un determinado proceso, grupo, situación o vivencia. Para su desarrollo es útil contar con una guía de conversación en la cual los tópicos son determinados de manera general. Nuevas preguntas y asuntos a tratar pueden ser resultado de la interacción con el entrevistado lo cual es viable siempre y cuando no nos aparte de nuestro objetivo de indagación.			
<b>Materiales</b>	Cuaderno de campo, grabadora, guía de ítems.			
<b>Tiempo</b>	Una o varias sesiones de 1 a 2 horas máximo.			
<b>Antecedentes</b>	La historia de la utilización de la entrevista como instrumento de investigación pasa por tres momentos cada uno de los cuales remite a un enfoque diferente y en consecuencia, corresponde a un tratamiento particular de la información obtenida. Estos son:			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Enfoques</th> <th style="text-align: center;">Tipo de análisis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EL enfoque (sujeto-objeto) lo que interesa al investigador es la obtención de respuestas cuantificables sobre un determinado asunto. El informante es secundario: puede ser cualquier individuo seleccionado según algún criterio de aleatoriedad o representatividad numérica. El énfasis recae sobre el entrenamiento del entrevistador que debe colocarse a distancia respecto al entrevistado para así obtener informaciones estandarizables. Preguntas predefinidas y respuestas cerradas son características de este enfoque.</td> <td>El análisis estadístico es el más apropiado para este tipo de enfoque. El uso de este tipo de análisis requiere de cuestionarios elaborados de tal forma que permitan cuantificar las respuestas, sea directamente como en el caso de preguntas pre-codificadas (Si, No, No responde) o estableciendo categorías de análisis. No siempre es posible precodificar todo un cuestionario, sobre todo cuando no se conoce la población a estudiar. Entonces, debe recurrirse a preguntas abiertas y con base en las respuestas obtenidas organizar categorías de manera que se facilite su cuantificación.</td> </tr> </tbody> </table>	Enfoques	Tipo de análisis	EL enfoque (sujeto-objeto) lo que interesa al investigador es la obtención de respuestas cuantificables sobre un determinado asunto. El informante es secundario: puede ser cualquier individuo seleccionado según algún criterio de aleatoriedad o representatividad numérica. El énfasis recae sobre el entrenamiento del entrevistador que debe colocarse a distancia respecto al entrevistado para así obtener informaciones estandarizables. Preguntas predefinidas y respuestas cerradas son características de este enfoque.
Enfoques	Tipo de análisis			
EL enfoque (sujeto-objeto) lo que interesa al investigador es la obtención de respuestas cuantificables sobre un determinado asunto. El informante es secundario: puede ser cualquier individuo seleccionado según algún criterio de aleatoriedad o representatividad numérica. El énfasis recae sobre el entrenamiento del entrevistador que debe colocarse a distancia respecto al entrevistado para así obtener informaciones estandarizables. Preguntas predefinidas y respuestas cerradas son características de este enfoque.	El análisis estadístico es el más apropiado para este tipo de enfoque. El uso de este tipo de análisis requiere de cuestionarios elaborados de tal forma que permitan cuantificar las respuestas, sea directamente como en el caso de preguntas pre-codificadas (Si, No, No responde) o estableciendo categorías de análisis. No siempre es posible precodificar todo un cuestionario, sobre todo cuando no se conoce la población a estudiar. Entonces, debe recurrirse a preguntas abiertas y con base en las respuestas obtenidas organizar categorías de manera que se facilite su cuantificación.			

Fuente: elaboración propia a partir de Lámbarry 2011

### 3.2.9.3. Muestra

Para seleccionar la muestra en una investigación, lo primero que debe definirse es la unidad de análisis, lo cual delimita la población a estudiar, la selección de la muestra debe delimitarse por sus características, básicamente las muestras se pueden categorizar en dos grandes ramas: Muestras no probabilísticas y probabilísticas.

La elección entre una muestra probabilística y una no probabilística se determina con base en los objetivos del estudio, el esquema de la investigación y el alcance de la misma. Una muestra probabilística es propia para estudios descriptivos, diseños de investigación por encuesta, (Sampieri, 2008)

El tamaño de la muestra para esta investigación se hizo con base en la definición de la unidad de análisis, en este caso se determinó el método probabilístico, y se hicieron las siguientes consideraciones:

- **La población.** Para elegir la Sucursal bancaria donde se realizó la entrevista, se tomó como principal factor el número de quejas recibidas en un periodo de un semestre, es decir, se eligió la sucursal con la peor calificación en cuanto a servicio dirigido al cliente.
- **Tamaño.** De acuerdo a los recursos humanos y materiales y de acceso a la información, para la aplicación de la entrevista se consideraron 240 usuarios de la Sucursal bancaria en una sola etapa.

Por lo que se refiere al procedimiento, se siguieron los siguientes pasos para la recolección de datos y análisis de la información:

- a) Capacitar a un grupo de entrevistadores, con la finalidad de que se aplicara la entrevista en tiempo y con claridad suficiente.

#### **3.2.9.4. Escala de medición**

Para la entrevista semi estructurada se diseñó una escala Liket de medición, para las diferentes variables que se tratan en la investigación

Para las variables de fiabilidad, empatía, garantía, capacidad de respuesta y satisfacción del cliente, se utilizó la siguiente escala:

1. Muy de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Ni de acuerdo y desacuerdo.
4. En desacuerdo.
5. Totalmente en desacuerdo.

Y para la variable de tangibilidad, se utilizó la siguiente escala:

1. Excelente.
2. Bueno.
3. Regular.
4. Malo.
5. Pésimo.

#### **3.2.10. Estrategia de recolección de información**

Es relevante, para el diseño de la recolección de datos se aporte evidencia empírica que permita contestar las preguntas de investigación planteadas. En este sentido, esta investigación de corte cuantitativo hizo uso de técnicas cuantitativas como lo es la recopilación de información documental, y entrevistas definidas ésta últimas por Sampieri (2003), como una guía de preguntas específicas donde el investigador se sujeta a éstas. Las entrevistas fueron realizadas personalmente a los sujetos de investigación, mismas que, al ser respondidas fueron registradas en una base de datos, para su posterior análisis conceptual.

## Capítulo 4. Análisis y Resultados

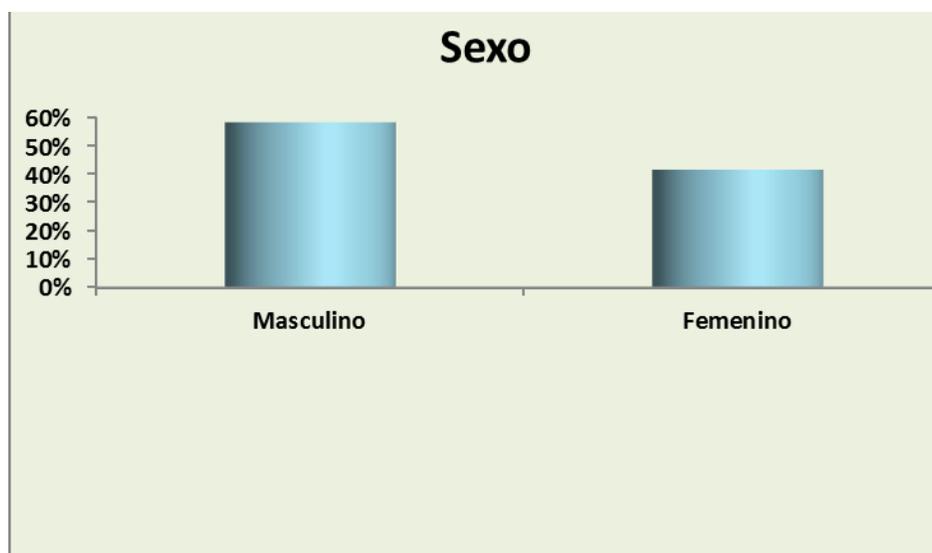
El presente apartado, presenta el análisis descriptivo y cuantitativo de la documentación recopilada y de la información resultado de las entrevistas semi estructuradas, aplicadas a los sujetos de, la herramienta de análisis de la información que apoya la construcción de teoría fundamentada se realizó con el software Monkey Survey.

## 4.1 Análisis de datos

### 4.1.1 Generalidades de los entrevistados

Una vez que se realizaron las entrevistas programadas, y que toda la información fue descargada en Excel, se procedió a realizar el análisis de datos y su interpretación a través de gráficos que muestran los resultados obtenidos en todo el proceso de la investigación, como a continuación se muestran:

Figura 4.1 Sexo



Opciones de respuesta	Respuestas
Masculino	58% 140
Femenino	42% 100
<b>Total</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Como se puede observar en la figura 4.1, de las entrevistas realizadas fuera de la Institución bancaria elegida para esta investigación de calidad en el servicio a los clientes, se puede observar que en su mayoría las personas que acuden a realizar sus operaciones financieras son del sexo masculino, ocupando un 58% del total de las personas entrevistadas.

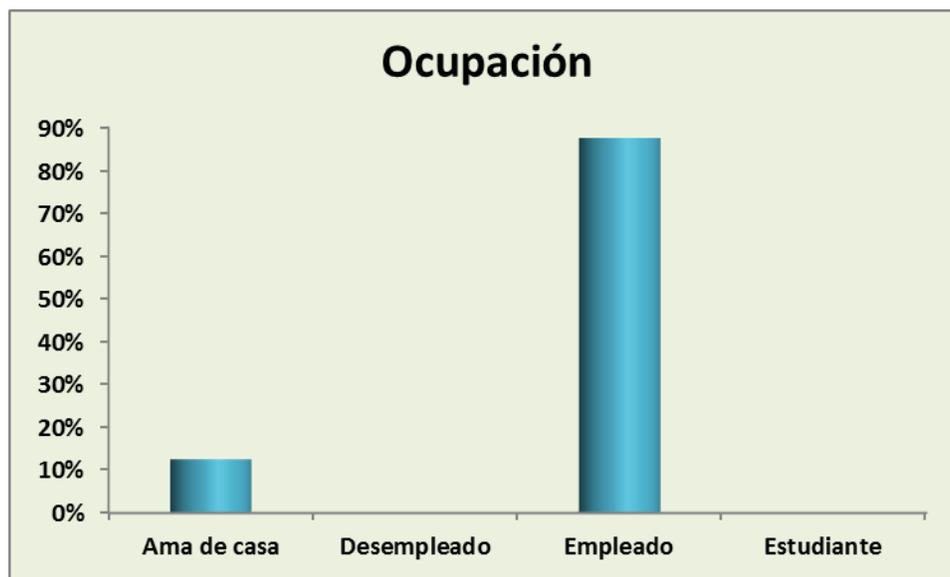
Figura 4.2 Edad de los usuarios y clientes que acuden a la sucursal bancaria

Edad	27	28	29	30	31	32	34	35	40	41	48	53
No. Personas	10	10	10	30	30	70	10	10	20	10	10	20
Porcentaje	4%	4%	4%	13%	13%	29%	4%	4%	8%	4%	4%	8%

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En el rubro de edad, se observó que las personas que mayormente acuden a esta sucursal a hacer sus operaciones, tienen una edad de 32 años, ocupando un 29% del total de las personas entrevistadas.

Figura 4.3 Distribución de ocupación

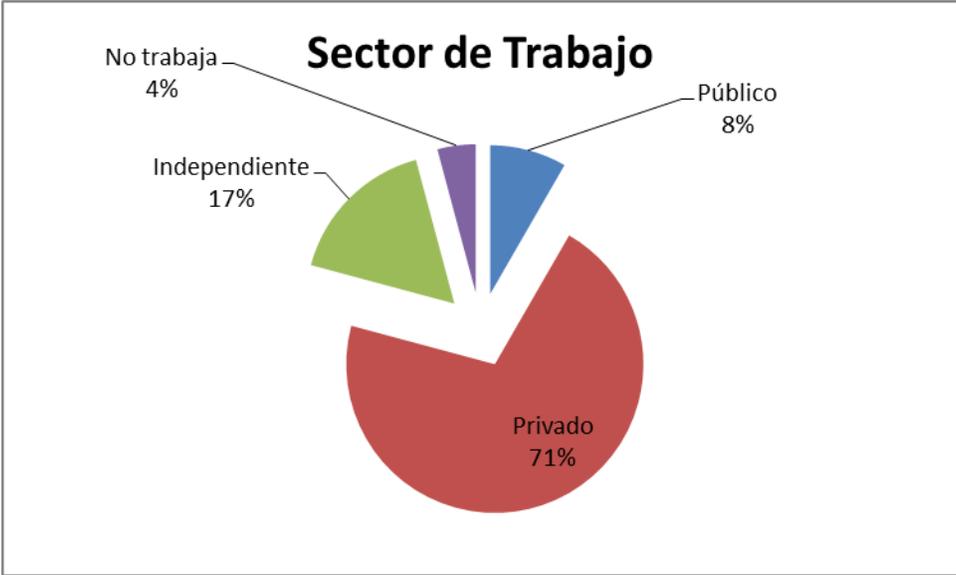


Opciones de respuesta	Respuestas
Ama de casa	30 13%
Desempleado	0 0%
Empleado	210 88%
Estudiante	0 0%
<b>Total</b>	<b>240 100%</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.3 se observa, que la mayoría de las personas que utilizan el servicio de la sucursal bancaria ubicada en la plaza Tecnoparque son empleados, porque en el complejo hay varias empresas que tienen sus corporativos. En el segundo rubro de las personas que ocupan esta sucursal son las amas de casa y esto es, porque muy cerca de la sucursal se encuentra una unidad habitacional y cuando las amas de casa van a dejar a sus hijos a la escuela de regreso acuden a realizar pagos de servicio a la sucursal bancaria.

Figura 4.4 Sector de trabajo



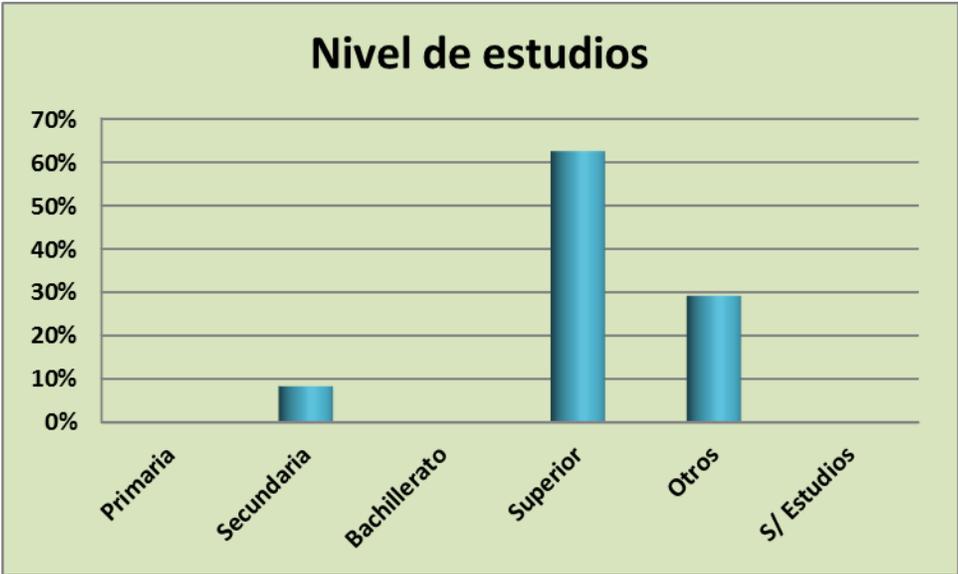
Opciones de respuesta	Respuestas	
<b>Público</b>	8%	20
<b>Privado</b>	71%	170
<b>Independiente</b>	17%	40
<b>No trabaja</b>	4	10
<b>Total</b>	100%	240

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Como en la figura 4.3 se observó que el 88% de las personas que ocupan el servicio de la sucursal bancaria son empleados, en la figura 4.4 se observa que ese 88% se compone, en su mayoría de empleados de empresas del sector privado, y siguiéndole con un 17% personas con una actividad económica independiente, y esto se da porque muy cerca de la plaza Tecnoparque se

encuentra el rastro de ferrería y un mercado, que para mayor seguridad acuden a esta sucursal a realizar sus depósitos o cualquier operación que necesiten.

Figura 4.5 Nivel de estudios

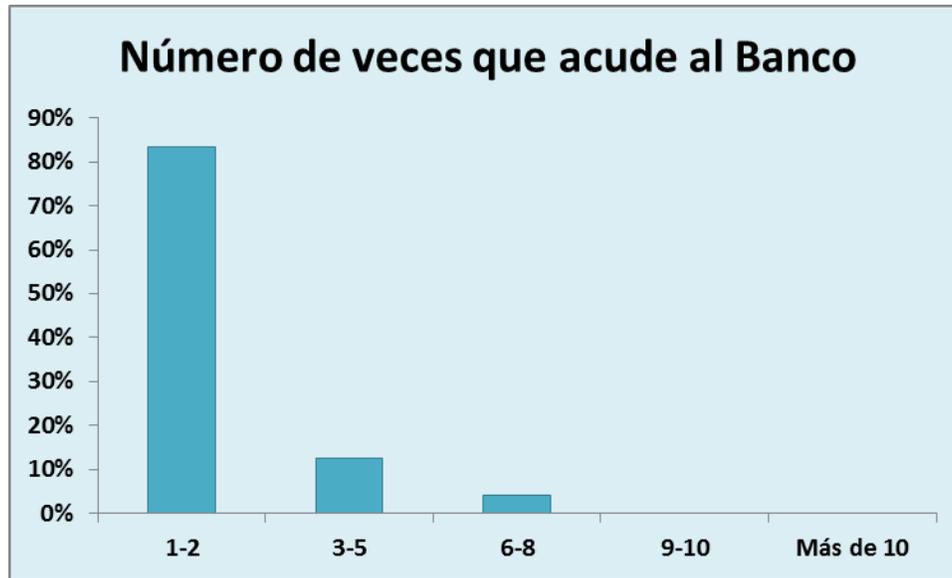


Opciones de respuesta	Respuestas	
Primaria	0%	0
Secundaria	8%	20
Bachillerato	0%	0
Superior	63%	150
Otros	29%	70
S/ Estudios	0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.5 se observa que la mayoría de los usuarios y clientes de la sucursal bancaria tienen estudios de nivel superior, y esto es porque en el complejo Tecnoparque se encuentran varios corporativos de empresas internacionales y como se muestra a partir de la gráfica 4.2, la sucursal atiende a personas con una edad de 32 años, que trabajan en empresas privadas con estudios de licenciatura, por lo que, el personal que atiende la sucursal debe ser muy capacitada por el tipo de clientes que recibe.

Figura 4.6 Número de veces que los usuarios acuden al banco en la semana



Opciones de respuesta	Resultados
1 a 2	83% 200
3 a 5	13% 30
6 a 8	4% 10
9 a 10	0% 0
Más de 10	0% 0
<b>Total</b>	<b>100% 240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.6 se observa que el 83% del total de los entrevistados, acuden a la sucursal bancaria de 1 a 2 veces a la semana para realizar cualquier operación o pago. Muchos de los entrevistados, como dato adicional, indicaron que prefieren hacer sus operaciones a través de la página de internet del banco debido al mal trato que reciben por parte de los ejecutivos de servicio que atienden la sucursal bancaria, o evitan acudir lo menos posible, para no tener un mal servicio.

Figura 4.7 Días preferidos para acudir al banco

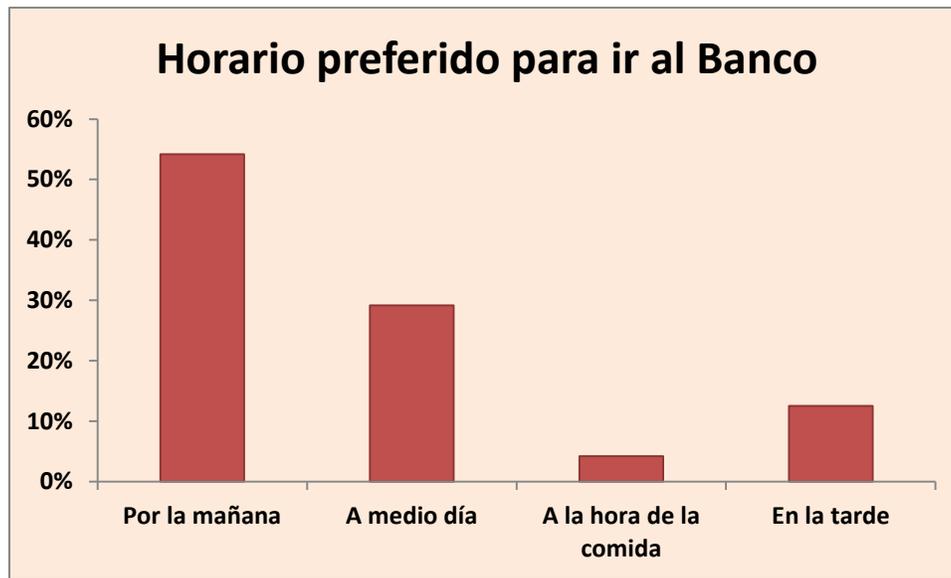


Opciones de respuesta	Respuestas	
Lunes	17%	40
Martes	25%	60
Miércoles	33%	80
Jueves	25%	60
Viernes	17%	40
Sábado	8%	20
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Antes de realizar el análisis de la figura 4.7 se hace mención, a que dentro de las mediciones de la sucursal bancaria, se tiene una mayor presencia de clientes y usuarios los días lunes, viernes y días de quincena, por lo que en la figura 4.7 se observa que las personas que acuden a la sucursal bancaria prefieren días miércoles para realizar sus operaciones, que es cuando ellos consideran que hay menos gente y, por lo tanto, el personal que atiende la sucursal les daría un mejor servicio, ya que no estarían tan presionados por atender a clientes y usuarios.

Figura 4.8 Horarios preferidos para acudir a la sucursal bancaria



Opciones de respuesta	Respuestas	
Por la mañana	54%	130
A medio día	29%	70
A la hora de la comida	4%	10
En la tarde	13%	03
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Los usuarios que acuden a la sucursal bancaria, buscan ir cuando hay menos usuarios y clientes en la sucursal para tardarse lo menos posible, esto es porque la mayoría de clientes son empleados de los diferentes corporativos que se encuentran en este complejo, es por eso, consideran que en la mañana van a encontrar menos gente y se van a tardar menos en realizar sus operaciones, aunque la mayoría de los entrevistados señala que muchas veces el servicio de la sucursal es lento, porque los Ejecutivos de Servicio (Ventanilla) están jugando y esto ocasiona que el servicio sea lento.

#### 4.1.2 Medición de la confiabilidad

Una vez que se realizó la descripción del tipo de usuario y cliente que acude a la sucursal bancaria se miden las variables consideradas en la investigación. La primera corresponde a la confiabilidad que se describe, como la habilidad de desarrollar el servicio prometido y con exactitud. En la entrevista esta variable se midió con las siguientes tres preguntas:

Figura 4.9 Interés de los empleados para resolver problemas



Opciones de respuesta	Resultados	
Muy de acuerdo	8%	20
De acuerdo	42%	100
Ni de acuerdo y desacuerdo	38%	90
En desacuerdo	13%	30
Totalmente en desacuerdo	0%	0
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.9 se puede observar que la mayoría los entrevistados (42%), está de acuerdo que en la sucursal bancaria, los Ejecutivos de servicio que atienden, muestran interés para resolver los problemas reportados por los usuarios y clientes, independientemente que lo hagan de buena o mala gana.

Figura 4.10 Servicio desde el primer momento solicitado



Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	4%	10
De acuerdo	67%	160
Ni de acuerdo y Desacuerdo	13%	30
En desacuerdo	13%	30
Totalmente en desacuerdo	4%	10
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En el análisis de la figura 4.10 los usuarios y clientes entrevistados están de acuerdo en un 67%, que en la sucursal bancaria de plaza Tecnoparque se realizan sus solicitudes desde el primer momento en que se solicita.

Figura 4.11 Información libre de errores

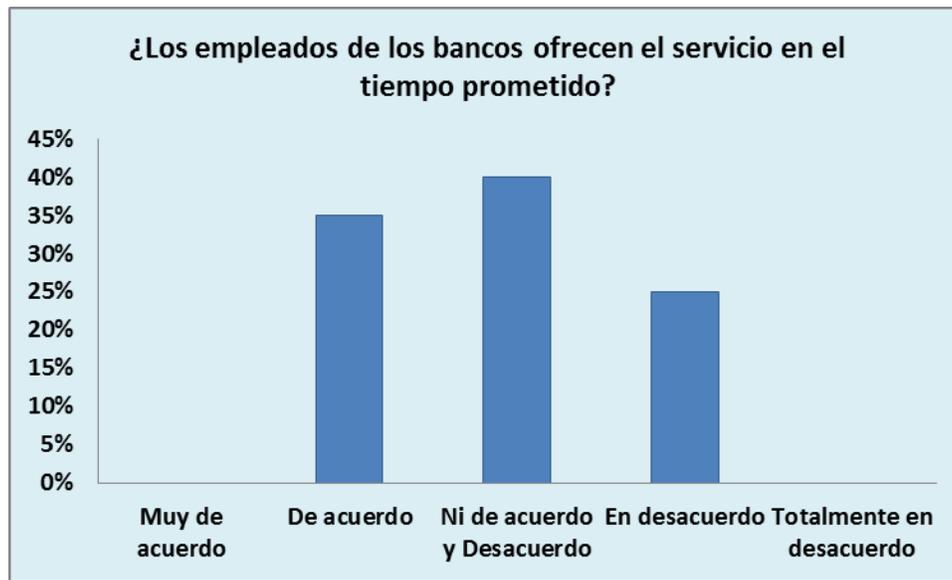


Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	5% 12
De acuerdo	45% 108
Ni de acuerdo y desacuerdo	30% 72
En desacuerdo	20% 48
Totalmente en desacuerdo	0% 0
<b>Totales</b>	<b>100% 240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

El 45% de los clientes y usuarios entrevistados está de acuerdo en que su información registrada por el banco no tiene errores, lo que describe que estos clientes se encuentran conformes con el servicio, no tienen problemas con la recepción de sus estados de cuenta y que, cuando acuden a realizar algún trámite a la sucursal no tienen problemas con la validación de sus datos, como se puede ver en la figura 4.11

Figura 4.12 Servicio en tiempo prometido



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	0% 0
De acuerdo	35% 84
Ni de acuerdo y desacuerdo	40% 96
En desacuerdo	25% 60
Totalmente en desacuerdo	0% 0
<b>Totales</b>	<b>100% 240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.12 se observa que los usuarios y clientes de la sucursal bancaria no se inclinan de forma negativa o positiva respecto al tiempo prometido en que los ejecutivos de servicio del banco les prometen tener sus productos solicitados.

En lo que respecta a los elementos de confiabilidad, se utilizó la escala:

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo y desacuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la medición de la variable “confiabilidad” se puede concluir que, en su mayoría, los clientes y usuarios están conformes con el tiempo, e interés que les ofrecen en la sucursal bancaria. Con este tema no se tiene ningún problema ya que se puede asegurar que los ejecutivos de servicio que atienden la sucursal cumplen con los compromisos establecidos con los clientes.

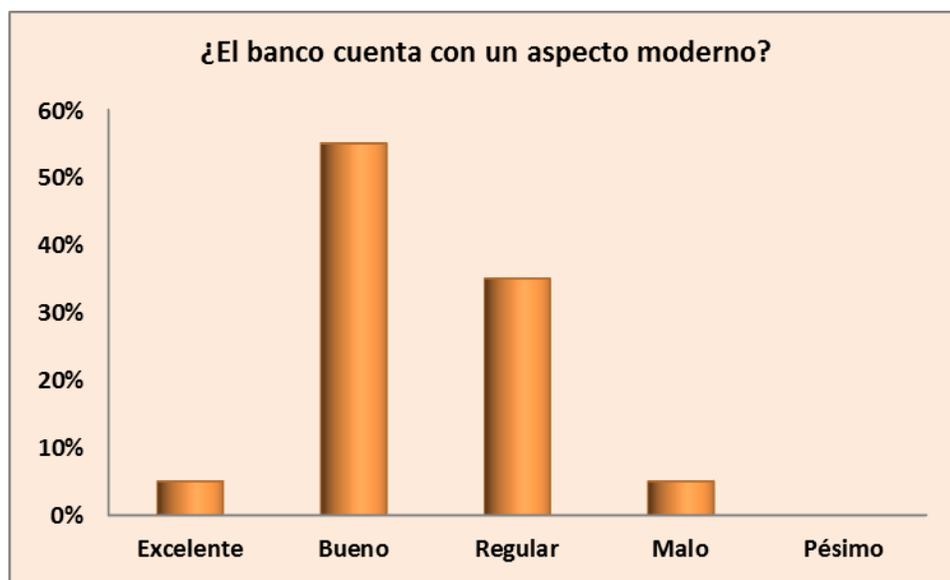
#### **4.3.3 Medición de la tangibilidad**

Dentro de la entrevista realizada, un factor importante a tomar en cuenta fue la tangibilidad que se describe como la apariencia de las instalaciones físicas de la sucursal, equipo, personal y materiales para comunicaciones. Debemos de entender que esta variable ayuda a analizar la comodidad y limpieza, que siente el usuario o cliente cuando acude a la sucursal a realizar cualquier operación.

Para la medición de esta variable se utilizó la siguiente escala:

1. Excelente.
2. Bueno.
3. Regular.
4. Malo.
5. Pésimo.

Figura 4.13 Aspecto moderno del banco



Opciones de respuesta	Respuestas
Excelente	5% 12
Bueno	55% 132
Regular	35% 84
Malo	5% 12
Pésimo	0% 0
<b>Totales</b>	<b>100% 240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Los usuarios y clientes de la sucursal consideran que el aspecto de sus instalaciones es bueno y que, en general, su estancia ahí es agradable, considerando que tanto el clima como la iluminación que hay dentro de la sucursal propician un ambiente demasiado agradable, a cualquier hora del día.

Los usuarios y clientes comentan que hay otras sucursales bancarias donde el equipo de cómputo ya es obsoleto y han observado que en la sucursal de estudio se tiene el más actual, por lo que, generalmente, cuando requieren alguna reimpresión de sus estados de cuenta, se los proporcionan de manera rápida así como cualquier trámite que ellos requieran.

Figura 4.12 Buena decoración del banco



Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente	15%	36
Bueno	30%	72
Regular	50%	120
Malo	5%	12
Pésimo	0%	0
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.12 se puede observar que 50% de los entrevistados refiere como regular la decoración que se tiene en la sucursal señalando que es necesario darle un poco más de vida a los interiores de las instalaciones de la sucursal, que en la sala de espera se incluyan algunos arreglos florales o algunos cuadros que puedan aportar un poco más de vida en vez de tanta publicidad de los servicios proporcionados por la Institución financiera.

Figura 4.13 Buena presentación de los empleados



Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente	15%	36
Buena	55%	132
Regular	25%	60
Malo	5%	12
Pésimo	0%	0
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

La mayoría de los entrevistados (55%) considera que la apariencia de los ejecutivos de servicio que atienden la sucursal bancaria, presentan una buena imagen, es decir, siempre se encuentran bien vestidos y arreglados, los resultados se verifican en la figura 4.13

Respecto a los aspectos de tangibilidad, se puede concluir con base a la información recabada y al análisis realizado a los datos, que los usuarios y clientes consideran que el aspecto de la sucursal bancaria es buena, al igual que la apariencia que muestran los empleados que atienden la sucursal, hay que mencionar que la decoración consideran regular.

#### **4.3.4 Medición de la empatía**

Para calificar el buen servicio de los ejecutivos de servicio que atienden la sucursal bancaria, una de las variables principales para identificar si hay buen servicio es la empatía, que se considera como la capacidad para ponerse en el lugar de otro y saber lo que siente o incluso lo que puede pensar.

Las personas con una mayor capacidad de empatía son las que mejor saben "leer" a los demás. Son capaces de captar una gran cantidad de información sobre la otra persona a partir de su lenguaje no verbal, sus palabras, el tono de su voz, su postura, su expresión facial, con base a esa información, pueden saber lo que está pasando dentro de ellas, lo que están sintiendo. Además, dado que los sentimientos y emociones son a menudo un reflejo del pensamiento, son capaces de deducir también lo que esa persona puede pensar, generalmente las personas que tienen esta capacidad son muy hábiles para realizar ventas, ya que pueden persuadir lo que su cliente necesita, y no se da lo que comúnmente se denomina venta forzada, que es una práctica muy recurrente por los ejecutivos de cuenta, ya que, por llegar a las altas metas que les exige la institución caen en estas prácticas, lo que se refleja en los medidores de satisfacción al cliente.

La empatía requiere, por tanto, prestar atención a la otra persona, aunque es un proceso que se realiza en su mayor parte de manera inconsciente. Requiere también ser consciente de los demás, es por eso que en la entrevista se incluyen preguntas para medir esta variable y a continuación presentamos los resultados obtenidos:

Figura 4.14 Se comprende las necesidades específicas

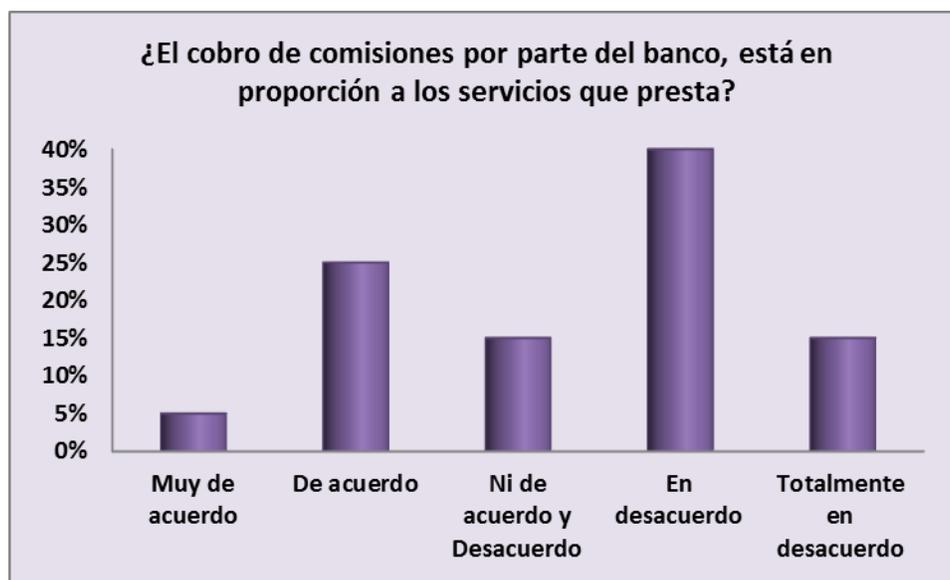


Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	10% 24
De acuerdo	50% 120
Ni de acuerdo y desacuerdo	30% 72
En desacuerdo	10% 24
Totalmente en desacuerdo	0% 0
<b>Totales</b>	<b>100% 240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Respecto a la pregunta que se hizo de si los ejecutivos de servicio de la sucursal bancaria comprenden las necesidades específica de los usuarios y clientes, se obtuvo que 50% de ellos está de acuerdo en que si comprenden sus necesidades y que generalmente cuando acuden a la sucursal mencionada, sienten el acoso por parte de los ejecutivos, y que están muy insistentes tratando de colocar los productos que tiene el banco, lo que es molesto para algunos usuarios y clientes lidiar cada vez que acuden a la sucursal, y se muestra en la gráfica y resultados de la Figura 4.14

Figura 4.15 Cobro de comisiones de acuerdo al servicio prestado

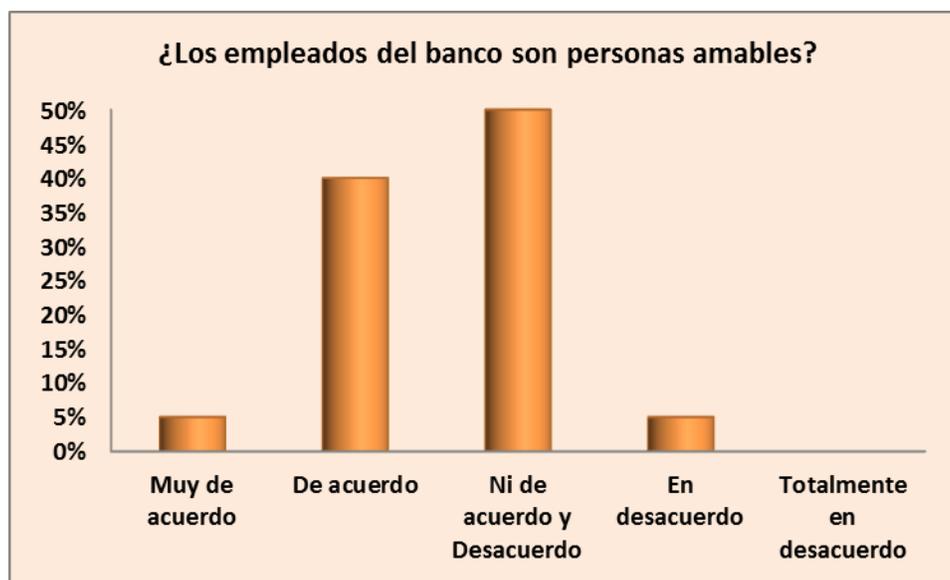


Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	5% 12
De acuerdo	25% 60
Ni de acuerdo y desacuerdo	15% 36
En desacuerdo	40% 96
Totalmente en desacuerdo	15% 36
<b>Totales</b>	<b>100% 240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Un factor importante de los servicios bancarios son las comisiones que se cobran por los servicios bancarios prestados, lo que hace que muchos clientes permanezcan o busquen otro banco para tener su dinero, ya que muchos de ellos dicen que si dejan su dinero en el banco se va consumiendo por tantas comisiones que les cobran. Respecto a los usuarios que mucha veces solo van a realizar pagos de servicios, los bancos les genera grandes comisiones por aceptar los pagos de los servicios. Es por eso que el banco debe comprender y poner montos de acuerdo al servicio que presta, y como se refleja en la figura 4.15, el 40% de los entrevistados está en desacuerdo con las comisiones que les son cobradas por tener su dinero en el banco o solicitar algún servicio bancario.

Figura 4.16 Amabilidad del personal del banco



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	5% 12
De acuerdo	40% 96
Ni de acuerdo y desacuerdo	50% 120
En desacuerdo	5% 12
Totalmente en desacuerdo	0% 0
<b>Totales</b>	<b>100% 240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

La medición de la empatía, consideró la amabilidad del personal que atiende la sucursal bancaria donde la mayoría de los entrevistados (50%) no tiene una inclinación por el servicio que recibe, por lo que sería necesario implementar una serie de estrategias donde la calidad del servicio prestado a los clientes y usuarios sea mejor percibido, y de este modo inclinar la balanza hacia nuestro favor y que ese 50% que no tiene una tendencia definida, sea convencido a través de un buen servicio que reciba.

Como se observa en la figura 4.15, sólo un 5% del total de los clientes y usuarios entrevistados se encuentra en desacuerdo con el trato que recibe por parte del personal que atiende la sucursal bancaria.

Como se mencionó anteriormente la empatía es una variable importante y de las más consideradas en las mediciones de calidad en el servicio de las Instituciones bancarias ya que, en gran parte, se mide el desempeño de los ejecutivos de servicio que se encuentran atendiendo las sucursales bancarias, porque de ellos depende la permanencia de los clientes en los bancos.

Por lo que se puede concluir respecto a la medición de esta variable, que los clientes y usuarios de la sucursal bancaria tienen cierta tendencia a estar de acuerdo con el servicio que reciben en esta sucursal, el único problema que enfrentan es con el cobro de las comisiones, por el servicio que reciben, aunque hay muchos clientes que mencionan que no les importa que se les cobren comisiones elevadas siempre y cuando el servicio que reciban sea el adecuado.

Para la medición de esta variable se utilizó la siguiente escala:

1. Excelente.
2. Bueno.
3. Regular.
4. Malo.
5. Pésimo.

### 4.3.5 Medición de la garantía

Otra de las variables de peso y en la que los clientes se fijan mucho es la garantía que recibe de los servicios que obtiene de las Instituciones bancarias, que los tiempos que le manejen sean cumplidos así como todo el respaldo que le prometen cuando adquieren los servicios.

Figura 4.17 Seguridad al realizar operaciones

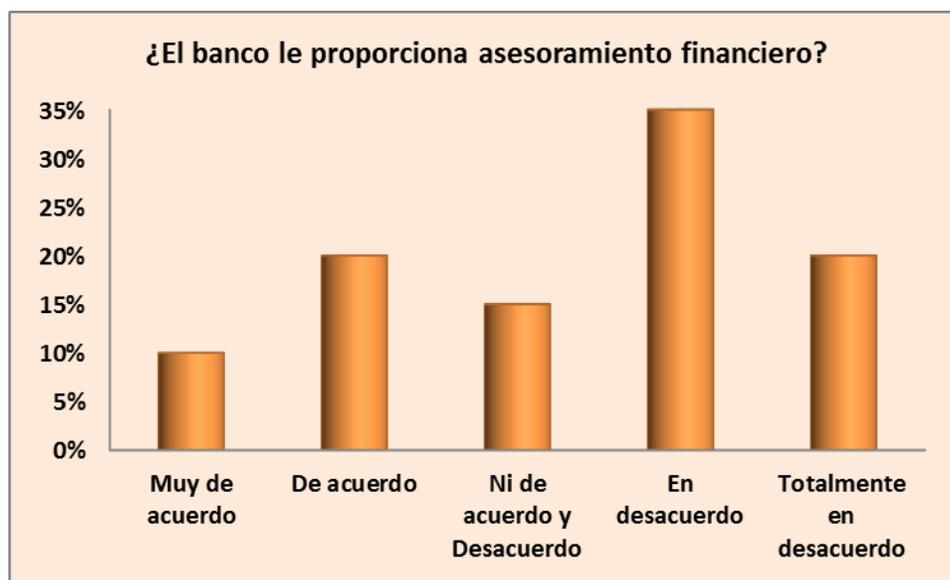


Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	10%	24
De acuerdo	60%	144
Ni de acuerdo y desacuerdo	25%	60
En desacuerdo	0%	0
Totalmente en desacuerdo	5%	12
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Como se observa en la figura 4.17, el 60% de los entrevistados se siente seguro al realizar las operaciones dentro de la sucursal bancaria y tan solo el 5% se siente inseguro cuando realiza las operaciones en sucursal, algunos de estos clientes comenta que sufrió desvío de recursos en alguna operación realizada en la sucursal.

Figura 4.18 Asesoramiento financiero por parte de los empleados



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	10% 24
De acuerdo	20% 48
Ni de acuerdo y desacuerdo	15% 36
En desacuerdo	35% 84
Totalmente en desacuerdo	20% 48
Totales	100% 240

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.18 se observa que 35% de los usuarios y clientes entrevistados, está en desacuerdo con el asesoramiento que recibe por parte de los ejecutivos de servicio que atienden la sucursal bancaria. En su mayoría, no reciben el asesoramiento suficiente para el manejo de tarjetas de crédito o de los mismos créditos de consumo que, generalmente, la información que reciben es incompleta lo que ocasiona que muchos de los clientes terminen pagando mucho en intereses o cayendo en los famosos pagos vencidos, y en lugar de tener un apoyo financiero terminan decepcionados por los productos y servicios recibidos.

Figura 4.19 Información oportuna por parte de los empleados



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	10% 25
De acuerdo	42% 100
Ni de acuerdo y desacuerdo	16% 38
En desacuerdo	26% 63
Totalmente en desacuerdo	6% 14
Totales	100% 240

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Uno de los factores importantes dentro de los servicios financieros, es la información sobre los productos y servicios que los clientes están adquiriendo, ya que de no contar con la información correcta y oportuna se les puede generar grandes comisiones y en vez de tener un beneficio por ahorrar su dinero en los bancos, terminan perdiendo parte de su capital, en la figura 4.19 los entrevistados están de acuerdo con la información que reciben por parte de los ejecutivos de servicio de la sucursal bancaria, que se representa con un 42% del total de los entrevistados.

En general los clientes y usuarios están conformes con las garantías ofrecidas por el banco, sólo no están conforme con el asesoramiento que reciben, indicando que es falta de preparación de los ejecutivos de servicio.

#### 4.1.6 Medición de la capacidad de respuesta

Otra variable para medir la calidad en el servicio que se proporciona a los clientes y usuarios de la sucursal bancaria es la capacidad de respuesta, considerada como una buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito.

Figura 4.20 Disponibilidad para ayudar a los clientes

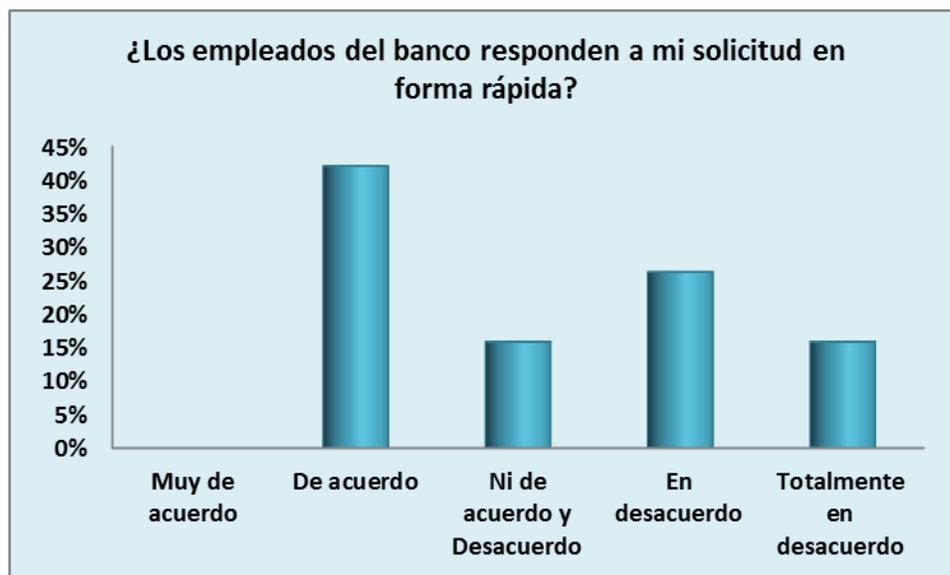


Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	0%	0
De acuerdo	32%	76
Ni de acuerdo y desacuerdo	47%	113
En desacuerdo	16%	38
Totalmente en desacuerdo	5%	13
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.20 se puede observar que un 47% del total de los entrevistados no tiene una tendencia clara sobre sí los ejecutivos de servicio de la sucursal tienen la disposición para ayudarlos con sus trámites bancarios, debido a que cada vez que acuden a la sucursal siempre se encuentran muy ocupados.

Figura 4.21 Respuesta rápida a las solicitudes de los clientes

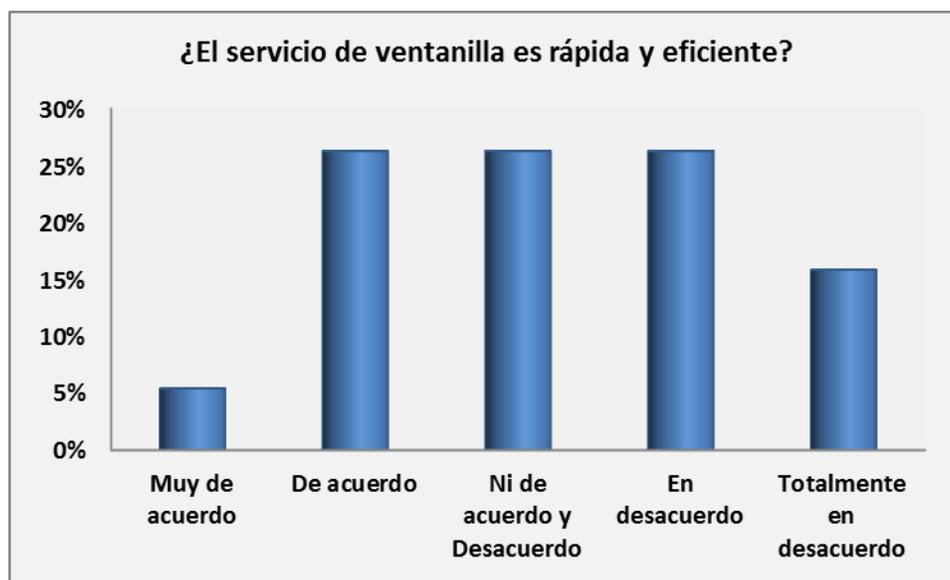


Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	0%	0
De acuerdo	42%	101
Ni de acuerdo y desacuerdo	16%	38
En desacuerdo	26%	63
Totalmente en desacuerdo	16%	38
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Hay que señalar que uno de los factores por los cuales los ejecutivos de cuenta así como los de servicios, no tienen mucha disposición para darle todo el tiempo que se merece a cada cliente y explicarle todo lo referente a los servicios que está contratando, es por la cantidad de metas que tiene que cumplir dentro del mes, y generalmente cuando se trata de colocación de créditos, la respuesta a la solicitud es muy rápida, pero tratándose de aclaraciones de saldo o incluso de reclamaciones, el tiempo de respuesta es muy tardado. A pesar de esto en la figura 4.21 los clientes y usuarios de la sucursal están de acuerdo con los tiempos de respuesta que tiene sus solicitudes.

Figura 4.22 Servicio rápido y eficiente en Ventanillas



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	5% 13
De acuerdo	26% 63
Ni de acuerdo y desacuerdo	26% 63
En desacuerdo	26% 63
Totalmente en desacuerdo	16% 38
Totales	100% 240

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Respecto al punto donde se mide el servicio de ventanilla (cajas), los entrevistados concuerdan en tres Items con 26% como lo muestra la figura 4.22, cabe señalar que un servicio de ventanilla los ejecutivos de servicio deben hacer las operaciones lo más rápido posible, ya que es donde se atiende el mayor volumen de clientes y usuarios, los clientes que no están de acuerdo con el servicio que se presta en las ventanillas de la sucursal bancaria indican que muchas veces el servicio es lento porque de cinco cajas instaladas, solo operando dos o máximo tres en las horas pico, y muchas operaciones que se realizan a esa hora son correspondientes a personas que tienen sus negocios en el rastro de Ferrería, los cuales llegan hacer una gran cantidad de operaciones tardándose más de una hora y esto a lenta el servicio.

#### 4.3.7 Medición de la satisfacción del cliente

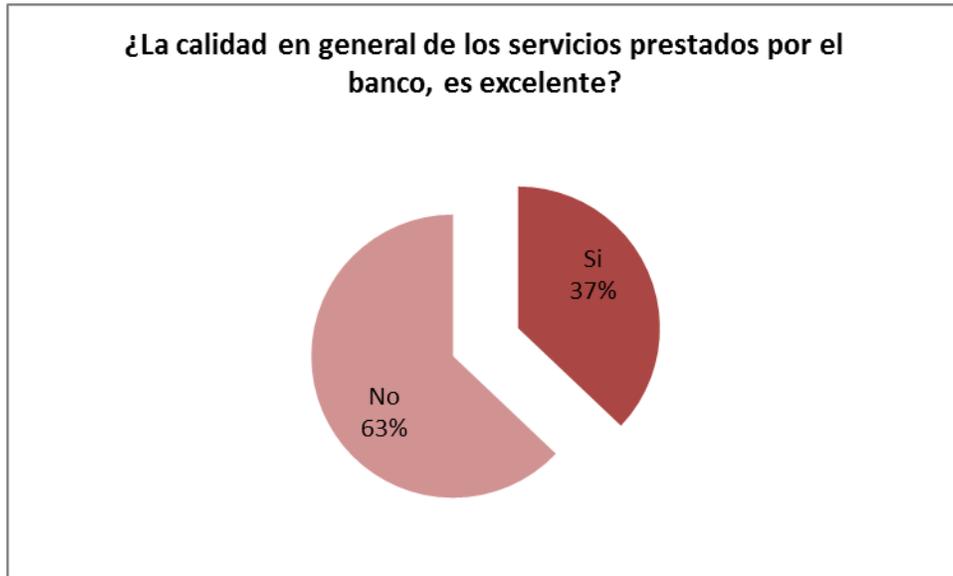
En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de servicio debe mantener satisfecho a cada cliente.

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos se pueden resumir en tres beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado, esto es lo que en la actualidad los bancos se están proponiendo y por lo tanto trabajan en estos tres puntos básico, por lo que en la entrevista vamos a medir la satisfacción del cliente con las siguientes gráficas.

Figura 4.23 Medición de la calidad en el banco

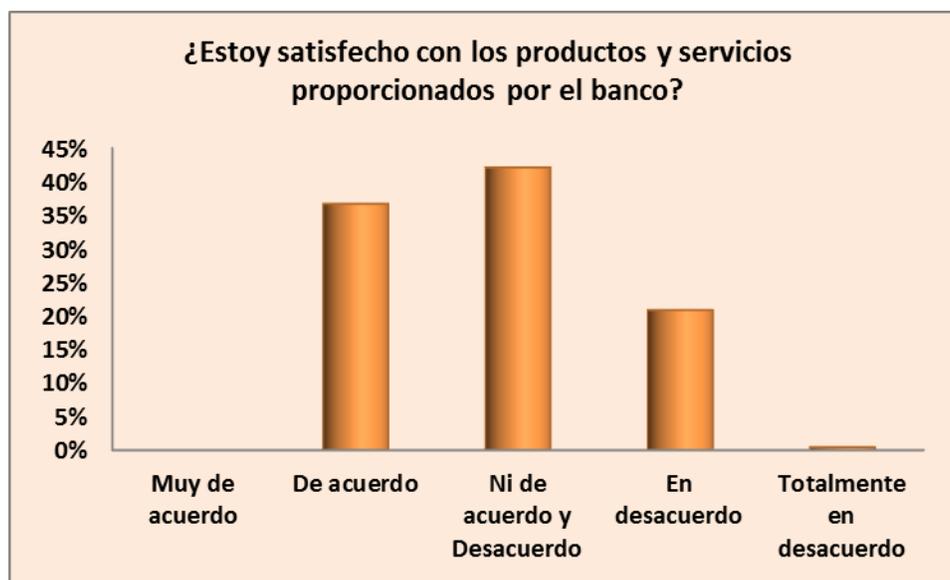


Opciones de respuesta	Respuestas	
<b>SI</b>	37%	89
<b>No</b>	63%	151
<b>Totales</b>	100%	240

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

Al solicitar a los entrevistados que indicaran si el servicio que recibían de la sucursal bancaria lo consideraban como excelente, el 63% no está de acuerdo con el servicio que recibe en esta sucursal, comentando que, en general, los ejecutivos que la atienden son muy insistentes con la colocación de los productos que tiene el banco, y que si uno acepta adquirir un producto obtiene un buen servicio, de lo contrario los tratan con indiferencia.

Figura 4.24 Satisfacción con los productos y servicios



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy de acuerdo	0%
De acuerdo	37%
Ni de acuerdo y desacuerdo	42%
En desacuerdo	21%
Totalmente en desacuerdo	0%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Monkey Survey

En la figura 4.24 se observa que la mayoría de los entrevistados no presenta tendencia alguna, y tan solo el 37% está satisfecho con los productos y servicios que les proporciona el banco.

Dentro de la medición de la satisfacción del cliente se debe de trabajar mucho ya que, en su mayoría, de los entrevistados no se siente satisfecho con lo que recibe, y con estos resultados no se obtienen los tres beneficios que se mencionaron al inicio del tema, que es lo que al banco le interesa que es obtener nuevos clientes por la recomendación de los clientes que ya tiene la Institución.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

En una empresa con calidad de servicio se espera que los empleados conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente. Algunos de los factores clave que contribuyen a que los trabajadores sean efectivos en la atención al cliente son la existencia de buena autoestima, pues es importante que las personas que atienden a los clientes se sientan bien consigo mismas para transmitir confianza en el trato; de habilidades sociales, ya que la gente que presta un servicio debe comunicarse eficazmente con los clientes, ser respetuosa y educada; y de tolerancia el contacto frecuente, debido a las sucesivas interacciones entre trabajadores y clientes y evitar que sufran una “sobrecarga” o “se quemen” demasiado pronto.

En el desarrollo del presente trabajo, se pudo evidenciar el mal servicio que proporcionan las sucursales bancarias en México, por tal motivo en esta investigación se planteó como objetivo: Proponer estrategias orientadas al cliente, a partir de la percepción de la calidad en el servicio bancario.

El servicio de las sucursales bancarias se puede mejorar en gran escala, si se hace que los ejecutivos de servicio que las atienden tomen conciencia de la importancia que es proporcionar un servicio con calidad, hacerlos que comprendan que si un banco tiene operaciones es por los clientes, que se deja que ellos se retiren simplemente no habría razón de ser.

En el planteamiento que se hace en el párrafo anterior, en donde se habla de mejorar y hacer conciencia a los empleados sobre la calidad del servicio, llevó a la revisión de la literatura que hablan sobre la mejora en la calidad del servicio al cliente, también se realizó una recopilación de los diferentes modelos de calidad y una comparación entre ellos, para poder formular estrategias sobre mejorar la calidad en el servicio dirigido a los clientes.

Del análisis de los diferentes modelos que hablan sobre calidad, se pudo realizar los siguientes cuestionamientos que a lo largo de este trabajo se trató de contestar:

- ¿Cuáles son los modelos de calidad?
- ¿Cuáles son los modelos de percepción de calidad en el servicio bancario?
- ¿Cuáles son las variables que inciden en la percepción de la calidad en el servicio?
- ¿Cuáles son las estrategias orientadas al cliente?

De acuerdo a la información analizada en la investigación, se llegó a la conclusión de que en estos tiempos tan dinámicos de gran apertura comercial y desregulación de mercados es necesario que los bancos, implementen programas y actitudes de calidad en sus empleados que atienden las sucursales bancarias y que son en verdad los que dan la cara al cliente, porque de lo contrario, quedarán al margen de cualquier oportunidad competitiva que se les presente.

El cliente es el activo de cualquier banco y sin él simplemente no existirían aunque se tienen diferentes tipo de clientes, por sus características económicas a todos se les debe de tratar de la mejor manera. El saber quiénes son los clientes ayuda a ofrecer un mejor servicio, debido a que se conocen sus necesidades. La clave principal para mejorar el servicio es entender al cliente, no lo que la empresa quiere vender, ya que si se hacen ventas forzadas, lo único que se propicia son malos entendidos con el banco y pérdida de clientes.

Hay que considerar que en la actualidad, en México, las empresas de servicio están sufriendo una transformación que les exige ofrecer todos sus servicios con la mayor calidad, y más los que tienen contacto directo con los clientes, se debe recordar que actualmente las Instituciones financieras quieren atraer nuevos clientes con base en la permanencia de los que tienen actualmente. Los clientes actuales recomiendan al banco con sus conocidos, de tal forma que se realice una cadena y en base en su recomendación de los clientes llegan a traer a nuevos clientes.

Por lo que se refiere al cuestionamiento sobre los modelos de calidad en el servicio bancario, en esta investigación se realizó una recopilación de los diferentes modelos de calidad y se hizo una comparación de los mismos, extrayendo de cada uno de ellos las ideas principales sobre mejorar la calidad. Hay autores que dentro de estos modelos quieren hacer una desintegración de la calidad de tal forma que se puede comprender más específicamente, hay quienes tratan de entender la calidad del servicio desde las percepciones del cliente y en específico una vez evaluado cada uno de estos métodos se eligió trabajar y realizar la entrevista en base al modelo Servqual.

En el planteamiento sobre las variables que inciden en la percepción de la calidad en el servicio, se hizo la identificación con base al modelo mencionado en el párrafo anterior, las cuales son: Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad, Empatía y tangibilidad, estas variables se consideran las principales para que el cliente pueda percibir un buen servicio por parte de la sucursal bancaria.

La interrogante sobre cuáles serían las estrategias orientadas a mejorar el servicio hacia el cliente, la investigación permitió determinar diez estrategias principales, las cuales si son aplicadas, el servicio se mejoraría considerablemente, estos son:

- El cliente por encima de todo: es la razón de ser del negocio.
- No hay nada imposible cuando se quiere.
- Cumplir todo lo que se prometa.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera.

- Para el cliente, tú marcas la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo.
- El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente.
- Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo.

La importancia de la calidad en el servicio es un factor determinante ya que si no se trata de mejorar la calidad, se tiende a perder clientes y por ende ingresos. Después de analizar el marco teórico se identificaron los conocimientos que fortalecen una mejor cultura empresarial y comprender la importancia de la calidad en el servicio al cliente.

A continuación se presenta un cuadro resumen, el cual contiene las preguntas de investigación:

<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuáles son los modelos de calidad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servman</li> <li>• Servqual</li> <li>• Servperf</li> <li>• Bolton y Drew</li> <li>• Servucción</li> </ul>
¿Cuáles son los modelos de percepción de calidad aplicados al servicio bancario?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servqual</li> <li>• Serperf</li> </ul>
¿Cuáles son las variables que inciden en la percepción de la calidad en el servicio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Tangibilidad</li> </ul>

Pregunta de investigación	Respuesta
<p>¿Cuáles son las estrategias orientadas al cliente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente por encima de todo: es la razón de ser del negocio.</li> <li>• No hay nada imposible cuando se quiere.</li> <li>• Cumplir todo lo que se prometa.</li> <li>• Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera.</li> <li>• Para el cliente, tú marcas la diferencia.</li> <li>• Fallar en un punto significa fallar en todo.</li> <li>• El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente.</li> <li>• Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar.</li> <li>• Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo.</li> </ul>

## Estrategias

Como parte de esta investigación, se sugieren las estrategias siguientes:

1. Establecer una filosofía y valores corporativos que integren la calidad y el servicio al cliente como un elemento esencial para tener clientes contentos.
2. Conocer el producto y que el personal conozca su uso y manejo adecuado para poder brindar la información adecuada al cliente.
3. Tener conocimiento de las preferencias de los clientes para tener disponibles los servicios que ellos requieran y que esté de acuerdo a las necesidades específicas que tienen.
4. Capacitar al personal de escritorio (Ejecutivos de cuenta) sobre la atención al cliente y mejorar los aspectos de actitud.
5. Establecer sistemas de medición para la calidad del servicio, de tal forma que mes a mes se pueda evaluar la satisfacción del cliente, ya que en la actualidad las sucursales carecen de estas mediciones.

6. La calidad en el servicio que brinde la empresa debe incluir las variables estudiadas:

- Tangibles. Ubicación del negocio, ambientación, entorno físico, equipo y personal.
- Confiabilidad. Capacidad de realizar el servicio adecuadamente, precisión, buenas condiciones y calidad del producto.
- Capacidad de respuesta. Rapidez en el servicio, capacidad en la respuesta del número de empleados que se puedan atender al mismo tiempo dentro de la sucursal.
- Empatía. Atención personalizada, amabilidad, cortesía, consideración y atención a los clientes, escuchar a los clientes y actitud positiva.

### **Limitantes de la investigación**

Las principales limitantes encontradas durante el transcurso de esta investigación, fue para la obtención de la información, por tratarse de una sucursal bancaria, es difícil que nos proporcionen datos respecto a sus medidores, ya que toda la información que se tiene en un banco está bajo el denominado secreto bancario.

Al momento de aplicar la entrevista fuera de la sucursal bancaria ubicada en la plaza Tecnoparque, muchos usuarios y clientes no tuvieron la disposición para contestarla, indicando que no contaban con tiempo para atenderla.

Son pocos estudios realizado sobre la medición de la calidad de servicio al cliente en las instituciones bancarias, ya que no se puede obtener el apoyo de esos trabajos y dar una idea para la continuidad de la investigación.

## Referencias

- \_ Adler, H. (1967). Sector and project planning in transportation. (1era. Ed). Washington: World Bank-Johns Hopkins University.
  
- \_ Adil, M. (2011a), Measuring Service Quality: A Comparative Study of Urban and Rural Customers of a Public Bank in Bansal, M. (ed.) (2011), Strategic Management of Business Development: Issues and Prospects. New Delhi: Excel India Publishers, pp.70-73.
  
- \_ Angur, M.G., R. Natarajan And J.S. Jr. Jaheera (1999), Service Quality in the Banking Industry: An Assessment in a Developing Economy, International Journal of Bank Marketing, Vol. 13, No. 3, pp. 116-23.
  
- \_ Arasli, H., S. Turan Katircioglu And S. Mehtap-Smadi (2005), A Comparison of Service Quality in the Banking Industry: Some Evidence from Turkish and Greek Speaking Areas in Cyprus. International Journal of Bank Marketing, Vol. 23, No. 7, pp.508-526.
  
- \_ Barra, R. (1989). Círculos de calidad en operación. (1era. Ed). México: McGraw-Hill.
  
- \_ Baena, P. (2006). Metodología de la investigación. México. Publicaciones culturales.
  
- \_ Bahia, K. And Nantel, J. (2000), A Reliable and Valid Measurement Scale for Perceived Service Quality of Banks, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, No. 2, pp. 84-91.
  
- \_ Baumann, C., S. Burton, G. Elliott And H.M. Kehr (2006), Prediction of Attitude and Behavioural Intentions in Retail Banking, International Journal of Bank Marketing, Mohd Adil Efficacy of SERVPERF in Measuring Perceived Service Quality at Rural Retail Banks: Empirical Evidences from India IJBIT / Volume 6 / Issue 1 / October - March 2013 | 61 Vol. 25, No. 2, pp. 102-116.
  
- \_ Carrillat, F.A., F., Jaramillo And J.P. Mulki (2007). The Validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales: A Meta-Analytic View of 17 years of Research Across Five Continents. International Journal of Service Industry Management, Vol. 18, No. 5, pp. 472-490.
  
- \_ Choudhury, K. (2007), Service Quality Dimensionality: A Study of the Indian Banking Sector, Journal of Asia- Pacific Business, Vol. 8, No. 4, pp. 21-38.
  
- \_ Crosby, P. (1987). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. México. CECSA.
  
- \_ Crosby, P. (1988). Hablemos de calidad. México. McGraw-Hill.
  
- \_ Dash, M. K. And S. Kumar (2007), Measuring Customer Satisfaction in the Banking Industry with Special Reference to Service Quality Model, Efficacy, 5(2).
  
- \_ Deming, E. (1986). Out of crisis. United States. First MIT Press.

- \_ Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid. Díaz de Santos.
- \_ Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. (3ra. Ed). Madrid. Díaz de Santos, S.A.
- \_ Dutta, K. And A. Dutta (2009), Customer Expectations and Perceptions across the Indian Banking Industry and the Resultant Financial Implications, Journal of Services Research, Vol. 9, No. 1, pp. 31-49.
- \_ Field, A. (2005), Discovering Statistics Using SPSS, 2nd ed., London, Sage Publications.
- \_ Hazra, S.G. And K.B.L. Srivastava (2009), Impact of Service Quality on Customer Loyalty, Commitment and Trust in the Indian Banking Sector, The IUP Journal of Marketing Management, Vol. 8, No. 3&4, pp. 74-95.
- \_ Hernández, R. (2003). Metodología de la investigación. (3ra. Ed.). México. Mc Graw Hill.
- \_ Jahangir, N. And N. Begum (2008), The Role of Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, Security and Privacy, and Customer Attitude to Engender Customer Adaption in the Context Of Electronic Banking, Africa Journal of Business Management, Vol. 2, No. 1, pp. 32-40.
- \_ Juran, M. (1987). Juran y la calidad por el diseño. Madrid. Díaz de Santos.
- \_ Juran, M. (1993). Manual de control de calidad. Madrid, España. (2da. Ed).
- \_ Kotler, Pp. (1999). Kotler on Marketing. New York. The Free Press.
- \_ Kotler, P. Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. (6ta. Ed.). México. Pearson.
- \_ Kumar, M., F.T. Kee And V. Charles (2010), Comparative Evaluation of Critical Factors in Delivering Service Quality of Banks: An Application of Dominance Analysis in Modified SERVQUAL Model, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27, No. 3, pp. 351-377.
- \_ Leverin, A. And V. Liljander (2006), Does Relationship Marketing Improve Customer Relationship Satisfaction and Loyalty? International Journal of Bank Marketing, Vol. 24, No. 4, pp. 232-51.
- \_ Rueda, Ao. (2008). Para entender la bolsa, financiamiento e inversión en el mercado de valores. México. Cengage Learning.
- \_ Selvaraj, M. (2009), Total Quality Management in Indian Commercial Banks: A Comparative Study. Journal of Marketing & Communication, Vol. 4, No. 3, pp. 59-70.

- \_ Vanniarajan, T. And K. Nainamohamed (2008), Mapping Service Quality in the Indian Banking Industry, Journal of Marketing & Communication, Vol. 4, No. 1, pp. 23-36.
  
- \_ Venegas, M. (1986). Control integral de calidad. (1era. Ed). México: Tecnología Internacional.
  
- \_ Villegas, E. (2003). Sistema financiero de México. México. Mc Graw Hill.
  
- \_ Villegas H. (1994). El nuevo sistema financiero mexicano. (2da. Ed). México. PAC.
  
- \_ Yap, K.B., D.H. Wong, C. Loh And R. Bak (2010), Offline and Online Banking- Where to Draw the Line When Building Trust in E-Banking? International Journal of Bank Marketing, Vol. 28, No. 1, pp. 27-46.
  
- \_ Zeithaml, V.A., A. Parasuraman And L.L. Berry (1985), Problems and Strategies in Services Marketing, Journal of Marketing, Vol. 49, No. 2, pp. 33-46.
  
  
- \_ AMAI, 2012, Descargas, obtenido desde:  
<http://www.amai.org/login.php?PROCESO=REGISTRO&urlPag=descargas.php>
  
- \_ BANXICO, 2012, Estructura del Banco de México, obtenido desde:  
<http://www.banxico.org.mx/acerca-del-banco-de-mexico/acerca-del-banco-mexico.html>
  
- \_ BANXICO, 2012, Sistema financiero, obtenido desde:  
<http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/index.html>
  
- \_ BANXICO, 2012, Política monetaria e inflación, obtenido desde:  
<http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/index.html>
  
- \_ CNBV, 2012, Normatividad, obtenido desde:  
<http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/NORMATIVIDAD.aspx>
  
- \_ CNBV, 2012, Información estadística, obtenido desde:  
<http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Informacion-Estadistica.aspx>
  
- \_ CNBV, 2012, Banca múltiple, obtenido desde: <http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-MULTIPLE/Paginas/default.aspx>
  
- \_ CONDUSEF, 2012, Bancos, obtenido desde:  
<http://www.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras/bancos>

- CNBV, 2012, Portafolio de Información, obtenido desde:  
<http://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/bm1/Paginas/boletines.aspx>.
  
- CONDUSEF, 2012, Empeora desempeño de las instituciones bancarias en México, obtenido desde:  
<http://www.condusef.gob.mx/index.php/comunicados-recientes/872-empeora-desempeno-de-5-de-las-7-instituciones-bancarias-mas-importantes-en-mexico>

## Anexos

### Anexo 1 Entrevista en forma escrita



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD SANTO TOMAS**



**Entrevista de opinión, respecto al servicio proporcionado por los ejecutivos que atienden la sucursal bancaria ubicada en la plaza comercial Tecnoparque.**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los usuarios y clientes respecto al servicio que reciben cuando acuden a la sucursal a realizar sus servicios financieros.

**Instrucciones:** De acuerdo a las preguntas, marque la respuesta que considere ser la adecuada al servicio que usted recibe en la sucursal bancaria mencionada.

#### I. características demográficas de los usuarios, que realizan sus operaciones en la sucursal citada.

Sexo      F ( )    M ( )	Ocupación:	Trabaja en sector:
Edad_____	Estudiante: ( )	Público: ( )
	Empleado: ( )	Privado: ( )
	Desempleado: ( )	Independiente: ( )
	Ama de casa: ( )	No trabaja: ( )

#### II. Nivel de estudios

Primaria ( )	Secundaria ( )	Bachillerato ( )	Superior ( )	Otros ( )	S/Estudios ( )
--------------	----------------	------------------	--------------	-----------	----------------

#### III. Días y horarios preferidos para acudir al banco.

Número de veces que utiliza el servicio a la semana.	Días de la semana que prefiere para ir al banco.
1-2 ( )      3-5 ( )      6-8 ( )	Lunes ( ) Martes ( ) Miércoles ( )
9-10 ( )      Más de 10 ( )	Jueves ( ) Viernes ( ) Sábado ( )

En una escala del 1 al 5, donde 1 es Muy de acuerdo, 2 De acuerdo, 3 Ni de acuerdo y desacuerdo, 4 Desacuerdo y 5 Totalmente en desacuerdo.

Conteste las siguientes preguntas:

**IV.**

<b>I. Entrevista en forma escrita</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) ¿Cuándo usted tiene un problema, el banco muestra interés sincero para resolverlo?					
2) ¿El banco le proporciona asesoramiento financiero?					
3) ¿La calidad general de los servicios prestados por el banco, es excelente?					
4) ¿Los empleados de los bancos ofrecen el servicio en el tiempo prometido?					
5) ¿Los empleados del banco siempre están dispuestos a ayudar a los clientes?					
6) ¿El cobro de comisiones por parte del banco, está en proporción a los servicios que presta?					
7) ¿Estoy satisfecho con los productos y servicios proporcionados por el banco?					
8) ¿El Banco realiza el servicio desde el primer momento que se solicita?					
9) ¿Usted siente seguridad al realizar una transacción con el banco?					
10) ¿El servicio de ventanilla es rápida y eficiente?					
11) ¿Los empleados del Banco comprenden sus necesidades específicas?					
12) ¿Los empleados del banco proporcionan información oportuna a los clientes?					
13) ¿La información personal registrada por el banco está libre de errores?					
14) ¿Los empleados del banco responden a mi solicitud en forma rápida?					
15) ¿Los empleados del banco son personas amables?					

En una escala del 1 al 5, donde 1 es Excelente, 2 Bueno, 3 Regular, 4 Malo y 5 Pésimo.

Conteste las siguientes preguntas:

**V.**

<b>II. Medición de los elementos de la tangibilidad.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) ¿El banco cuenta con un aspecto moderno?					
b) ¿El banco cuenta con una buena decoración?					
c) ¿Los empleados del servicio de escritorio, son ordenados de apariencia?					